

# Maatwerk

Over de magie tussen model en praktijk

**Karlijn de Bruijn**

Utrecht 30 juni 2010



Universiteit Utrecht



# Maatwerk

*Masterscriptie over theoretische modellen voor organisatieverandering  
en hun praktische waarde voor de interim-manager*



*Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap*  
Master Communicatie Beleid en Management

Karlijn de Bruijn  
Van Bijnkershoeklaan 351  
3527 XJ Utrecht  
k.debruijn1@students.uu.nl  
Studentnummer: 3065359

Eerste lezer: Mick Matthys  
Tweede lezer: Eugène Loos

Utrecht, 30 juni 2010



## Voorwoord

Beste lezer,

*“Het vormgeven van een organisatieverandering is maatwerk en het creëren van magie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.”* Toen ik dit hoorde tijdens het terugluisteren van een van mijn interviews dacht ik: dit is ook van toepassing op het creëren van een afstudeeronderzoek! Het net zo lang sleutelen aan mijn onderzoeksvraag voordat ik aan de slag kon gaan, de verdieping die ik zocht in literatuur en praktijk en de magie die vervolgens tussen alle resultaten ontstaat met als eindresultaat deze verslaglegging. Maar maatwerk en magie ontstaan niet vanzelf. Ook ik heb dat tijdens mijn afstudeeronderzoek ervaren. Afleiding ligt op de loer, waardoor tijd en energie onverhoopt verdeeld raken over meerdere projecten. En dan kan een bestuursjaar bij het USKO er ook nog wel bij! Gelukkig heb ik overal maatwerk en magie kunnen creëren doordat een aantal personen in mijn omgeving mij zijn blijven motiveren en inspireren, waardoor ik deze masterscriptie heb weten te voltooien.

Allereerst wil ik mijn begeleider Mick Matthys en mijn onderzoeksrespondenten bedanken voor hun waardevolle bijdrage aan mijn masterscriptie. Natuurlijk behoort mijn studiemaatje Denise ook tot die categorie; altijd bereikbaar voor een woord van motivatie of voor commentaar op de studie als ook op niet studiegerelateerde, gezellige zaken. Daarnaast wil ik mijn beste vrienden Ewout en Michiel bedanken. Zij zijn ook vanaf de andere kant van de wereld mijn steun en toeverlaat. Het waren vijf fantastische (USBO)jaren en ik hoop dat er nog veel meer in deze vriendschap mogen volgen. Mijn ouders Rob en Tanja en mijn broer Jonne mogen in dit dankwoord niet ontbreken. Ik kan me geen fijnere familie wensen. Pap, bedankt voor je hulp en kritische noot bij de totstandkoming van dit maatwerk. Uiteraard wil ik ook mijn USKO vrienden, mijn lieve bestuursgenoten Heleen, Lucas, Ko, Alje en Marlies bedanken voor een ‘briljant’ lustrum- en bestuursjaar; *Gloria!* Tot slot gaat veel dank, liefde en bewondering uit naar mijn vriend Nic. Door alle bestuurs- en scriptieperikelen was ik af en toe niet de meest gezellige vriendin... Gelukkig ben jij wie jij bent: de allerliefste, altijd en overal!

Ik wens je veel leesplezier met mijn scriptie, mijn maatwerk, ter afronding van de masteropleiding *Communicatie Beleid en Management*.

Karlijn de Bruijn

Utrecht, 30 juni 2010



# Inhoudsopgave

	<b>Blz</b>
<b>Voorwoord</b> _____	<b>2</b>
<b>Inhoudsopgave</b> _____	<b>3</b>
<b>Samenvatting</b> _____	<b>4</b>
<b>Inleiding</b> _____	<b>6</b>
<b>Hoofdstuk 1. Onderzoekopzet</b> _____	<b>7</b>
1.1 Relevantie	7
1.2 Onderwerp, centrale vraagstelling en onderzoeksvragen	8
1.3 Methode van onderzoek	8
<b>Hoofdstuk 2. Literatuurstudie</b> _____	<b>10</b>
2.1 Organisaties in beweging	10
2.2 Benadering van organisaties in beweging	13
2.3 Verandermodel	16
2.4 Verandermanagement	21
2.5 Van theorie naar praktijk	24
<b>Hoofdstuk 3. Praktijk: ervaringsdeskundigen aan het woord</b> _____	<b>26</b>
3.1 Respondenten	26
3.2 Resultaten	27
3.3 Van praktijk naar theorie	39
<b>Hoofdstuk 4. Conclusie en aanbevelingen</b> _____	<b>41</b>
4.1 Conclusie	41
4.2 Aanbevelingen	44
4.3 Tot slot over maatwerk en magie	46
<b>Literatuurlijst</b> _____	<b>49</b>
<b>Overzicht figuren</b> _____	<b>51</b>
<b>Bijlage: Interviewvragen</b> _____	<b>52</b>



## Samenvatting

Organisaties zijn continu in beweging zodat zij de trends van vandaag de dag bij kunnen houden en zodat zij een goede positie op de markt behouden. Het vormgeven van een beweging of verandering is van groot belang, evenals het begeleiden van een verandering door een ervaringsdeskundige in de persoon van een interim-manager. Maar kun je een dergelijke verandering op voorhand tot in de puntjes vormgeven? Bestaan er nog factoren waarvooraf geen rekening mee gehouden kan worden? En is het verloop van de verandering ook niet van invloed op het proces? Een organisatie bestaat immers uit werknemers en dat zijn mensen die allemaal individueel reageren op een verandering. In deze masterscriptie staat de vraag centraal of en in hoeverre het mogelijk is voor een interim-manager aan de hand van een theoretisch model, maatwerk te leveren bij een organisatieverandering. De centrale vraagstelling luidt: *Wat is de rol van ondersteunende theoretische modellen bij een organisatieverandering en hoe beïnvloeden zij het werk van de interim-manager?* Door middel van literatuurstudie en praktijkonderzoek in de vorm van diepte interviews heb ik een antwoord proberen te vinden op deze vraagstelling.

### Literatuurstudie (hoofdstuk 2)

De beginfase van het vormgeven van een organisatieverandering is van groot belang. De wijze waarop een organisatie wordt benaderd en de visie op organisatieverandering spelen hier een grote rol in. Organisaties kunnen benaderd worden vanuit een machinevisie, resultaatgericht, en vanuit een mensvisie, mens- en cultuurgericht. Deze visies kunnen uitgesplitst worden in de omschrijving van organisaties aan de hand van metaforen. Enkele voorbeelden zijn de organisatie als brein, de organisatie als psychische gevangenis en de organisatie als politiek systeem. Boonstra schetst vier visies op organisatieverandering, namelijk: de action research methodologie, het sociaalconstructivisme, de choastheorie en de ontwikkelingstheorie. In de laatste twee theorieën wordt gesuggereerd dat de organisatie van een verandering gaandeweg het proces wordt vormgegeven, omdat je van tevoren de reactie van de organisatie niet kan inschatten. Dit komt overeen met mijn persoonlijke veronderstelling ten aanzien van organisatieverandering. Zodra je een beeld hebt van de organisatie kun je het verandertraject vormgeven. Ten Have en Ten Have schetsen in *Het boek verandering* een vijfstappen plan voor het opzetten en doorlopen van een verandering, namelijk: diagnosefase, ontwerpfase, implementatiefase, interventiefase en monitorfase. Gedurende deze fasen kom je allerlei specifieke moeilijkheden tegen. Ook Kotter beschrijft in acht stappen een model voor organisatieverandering. In dit systeem staat communicatie centraal. De verandering kan door een organisatie zelf begeleid worden. Echter wordt er vaak iemand van buiten de organisatie





benaderd om dit traject op te zetten, te begeleiden en te evalueren. Dat is het moment dat de interim-manager om de hoek komt kijken.

### **Praktijkonderzoek (hoofdstuk 3)**

Aan de hand van vijf diepte interviews heb ik onderzocht wat volgens interim-managers de praktische waarde is van verandermodellen. Op de eerste plaats waarschuwen zij voor het gebruik van één vast model. Dit beperkt je creativiteit en bovendien laten modellen naar hun mening te weinig ruimte om in te kunnen spelen op de mensen en hun emoties en gewoontes in de organisatie. De werknemers van de organisatie en de wijze waarop zij kunnen reageren of weerstand kunnen bieden is voor interim-managers de belangrijkste rede om niet voor een model te gaan. Een model is handig in de beginfase om doelen te definiëren en om te bepalen wat het resultaat moet zijn. Gedurende het proces zou je kunnen kiezen voor het door elkaar gebruiken van modellen, afhankelijk van het soort organisatie en het soort verandering waar je mee te maken hebt. Zij zien het model als een analyse-instrument.

### **Conclusie (hoofdstuk 4)**

Het belangrijkste antwoord op de centrale vraagstelling wat de rol en praktische waarde van theoretische modellen is, is dat modellen zeker een rol spelen maar absoluut geen leidende, prescriptieve rol mogen spelen. Daarvoor werken ze te beperkend, vooral bezien vanuit de visie van interim-managers op de mens en emotie in de organisatie. Een model kan je handvatten bieden in de diagnose- en ontwerpfase, maar de onderstroom waarin de mensen en emoties van een organisatie centraal staan is niet te vatten in een model. Elke verandertraject vraagt om maatwerk, wat geleverd wordt op basis van de gereedschapskist van de interim-manager, van waaruit op basis van ervaring, deskundigheid en theorieën een mix wordt gevonden voor het beste plan van aanpak.

### **Aanbevelingen (hoofdstuk 4)**

Op basis van theorie en praktijk ben ik tot de volgende aanbevelingen gekomen:

- Praat en luister met de opdrachtgever. Laat hem of de mensen in de organisatie zelf de doelen definiëren.
- Mix modellen.
- De aandacht voor de emoties van de mensen in de organisatie is cruciaal.
- Het kiezen van een juiste manier van communicatie is essentieel.
- Wanneer iets niet werkt is het niet erg om een paar stappen terug te gaan.
- Tot slot is een stuk zelfreflectie ook belangrijk voor de interim-manager. Wat heb ik gedaan? Wat kan ik meenemen naar een volgend project? En hoe kan ik mijn gereedschapskist verder aanvullen?



## Inleiding

Economische crisis, een verschuiving in de politiek, de technologie die steeds verder ontwikkelt en een maatschappij die steeds meer geïndividualiseerd raakt. Uitdagingen waar managers van organisaties vandaag de dag op inspringen om het hoofd boven water te houden. Doelstellingen voor het aangaan van die uitdagingen kunnen gezocht worden in schaalvergroting, concurrentie, onvoldoende *sens of urgency* bij de medewerkers dat veranderen noodzakelijk is en niet veranderen *fatal* kan zijn, de klant steeds centraler komt te staan bij de focus van een bedrijf, dit vraagt van de medewerkers een pro actieve houding om steeds weer met oplossingen te komen die de klant verrast in zijn verwachtingen, macht, diversificatie in activiteiten om risico te spreiden, enzovoort. Managers zijn in de veronderstelling dat zij continu in beweging moeten zijn en zij proberen daarbij deze beweging zo goed mogelijk vorm te geven. Dit brengt echter wel een grote interne veranderslag met zich mee. Maar is verandering altijd noodzakelijk? En zo ja, moet dit altijd worden vormgegeven aan de hand van een standaard model? Het is mijns inziens van groot belang dat organisaties dit veranderingstraject zo goed mogelijk vormgeven, uitvoeren en evalueren. Ik ben van mening dat daarbij een belangrijke rol weggelegd is voor een goed georganiseerd traject, al dan niet geholpen door externe hulp in de vorm van een interim-manager of adviesorganisatie. Maar bij het tot in de puntjes vormgeven van een interne organisatieverandering plaats ik toch een vraagteken. Want is het wel zo dat organisaties een verandering vooraf vorm kunnen geven? Bestaan er nog factoren waar vooraf geen rekening mee gehouden kan worden? En is het verloop van de verandering ook niet van invloed op het proces? Een organisatie bestaat immers uit mensen; mensen die allemaal, individueel reageren op een verandering. Ik vraag mij dus af in hoeverre het mogelijk is voor een interim-manager op voorhand, aan de hand van een theoretisch model, maatwerk te leveren bij een organisatieverandering. Dit is de vraag die in deze masterscriptie centraal staat.



---

### Leeswijzer

Allereerst kunt u in hoofdstuk 1 lezen op welke wijze ik het onderzoek heb opgezet. Vervolgens zet ik in hoofdstuk 2 uiteen wat mijn bevindingen zijn uit de literatuurstudie. Daarna volgt in hoofdstuk 3 een analyse van de resultaten uit het praktijkonderzoek, die ik zal koppelen aan de thema's uit de literatuur. Tot slot komt u in hoofdstuk 4 te weten wat de conclusie en aanbevelingen zijn. Op de laatste pagina's van deze masterscriptie vindt u een overzicht van geraadpleegde literatuur en treft u een bijlage met de interviewvragen. Al deze informatie in een notendop kunt u lezen in de samenvatting voorafgaand aan deze inleiding.



## 1. Onderzoeksopzet

*‘Op dit moment vinden in de markt enorme veranderingen plaats. Voor veel bedrijven en instellingen heeft dit (grote) gevolgen en moeten ze hun koers en bedrijfsvoering bijsturen. Onze stelling is dat succesvol bijsturen van organisaties alleen lukt als men in staat is ook de mensen binnen de organisatie te laten mee veranderen. Hoe kunt u als manager of medewerker, uw doelstellingen en aanpak bijstellen? En belangrijker; hoe zorgt u dat uw medewerkers succesvol mee veranderen?’* (www.arjanerke.nl)

In dit hoofdstuk zal ik voorafgaand aan mijn literatuur- en praktijkonderzoek weergeven wat mijn doelstellingen en aanpak zijn geweest bij het opzetten van het onderzoek. Allereerst zal ik beschrijven wat de relevantie voor mij persoonlijk, voor de maatschappij en voor de wetenschap is van mijn onderzoek. Vervolgens zet ik uiteen wat het onderwerp, de centrale vraagstelling en bijbehorende onderzoeksvragen zijn. Tot slot staat de methode van onderzoek centraal.

### 1.1 Relevantie

Binnen de masteropleiding *Communicatie, Beleid en Management* is ‘veranderen met beleid’ één van de centrale studiethema’s. Dit is een onderwerp waar ik mij gedurende mijn bacheloropleiding regelmatig in heb verdiept door middel van literatuurstudie en praktijkonderzoek. Voorbeelden daarvan zijn mijn minionderzoek naar de rol van internal branding bij de fusie tussen Interpolis en Achmea, en mijn bachelor afstudeerproject gericht op de veranderingen in de communicatiekanalen van de gemeente Zoetermeer. Kortom: communicatie en strategische organisatieverandering vormen voor mij twee terugkerende studiethema’s waar ik mij graag in verdiep. Daarom heb ik in het kader van mijn afstudeeronderzoek mijn kennis en betrokkenheid met betrekking tot deze onderwerpen vergroot en de complexe materie verder uitgediept, met als resultaat deze masterscriptie.

In de inleiding heb ik al de maatschappelijke relevantie van mijn afstudeeronderzoek beschreven. Op wetenschappelijk gebied zou mijn onderzoek een nieuw inzicht kunnen bieden in of een aanvulling kunnen bieden aan bestaande theorieën en modellen betreffende verandermanagement. Deze bevindingen kunnen vervolgens nieuwe handvatten bieden aan primair interim-managers, maar ook aan managers, die zich bezig houden met organisatieverandering.





## **1.2 Onderwerp, centrale vraagstelling en onderzoeksvragen**

Zoals eerder beschreven vormen communicatie(instrumenten) en organisatieverandering centrale onderwerpen waar ik mij gedurende mijn universitaire opleiding in heb verdiept. Daarnaast vind ik het veld van interim-management, met een focus op het vormgeven en begeleiden van diverse veranderprocessen binnen organisaties erg interessant. Deze onderwerpen samengenomen ben ik tot de volgende formulering van het onderwerp voor mijn afstudeeronderzoek gekomen:

### *De rol van theoretische modellen bij organisatieverandering en hun praktische waarde voor de interim-manager*

Aan deze onderwerpbeschrijving is de volgende centrale vraagstelling gekoppeld:

*Wat is de rol van ondersteunende theoretische modellen bij een organisatieverandering  
en hoe beïnvloeden zij het werk van de interim-manager?*

Aan de hand van deze vraagstelling heb ik middels literatuurstudie (hoofdstuk 2) en door diepte interviews met vijf interim-managers (hoofdstuk 3) onderzocht wat er geschreven is over dergelijke modellen en hoe zij worden toegepast in de praktijk. Om stapsgewijs een antwoord te vinden op de centrale vraagstelling heb ik deze onderverdeeld in drie onderzoeksvragen, namelijk:

- I. Hoe ziet een ondersteunend model voor organisatieverandering eruit?*
- II. Op welke wijze ondersteunen zij organisatieverandering?*
- III. Hoe worden deze modellen in de praktijk door interim-managers gehanteerd en gewaardeerd?*

Deze vragen helpen mij uiteindelijk een antwoord te vinden op de centrale vraagstelling, in de vorm van een conclusie en aanbevelingen (hoofdstuk 4).

## **1.3 Methode van onderzoek**

Voor het onderzoeken van mijn centrale vraagstelling heb ik gekozen voor een praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek. Deze manier van onderzoek doen is gericht op de ontwikkeling, de uitvoering en de evaluatie van oplossingen voor praktijkproblemen die bestaan onder aanwijsbare personen, groepen of organisaties buiten de wetenschap ('t Hart, 2005: 71). Het primaire doel van mijn onderzoek is het onderzoeken van de praktische waarde van



theoretische modellen in de praktijk, zodat hier indien nodig een aanpassing voor gemaakt kan worden. Deze aanpassing zou van waarde kunnen zijn voor de aanwijsbare personen en dergelijke op wie het van toepassing is.

Mijn veronderstelling heb ik getoetst aan de hand van twee zaken. Allereerst heb ik een literatuurstudie uitgevoerd. Aan de hand van de thema's organisatiekunde, verandermanagement en projectmanagement heb ik een selectie gemaakt uit bestaande literatuur. De thema's en bevindingen heb ik meegenomen in het tweede onderdeel van mijn onderzoek. Het tweede deel van mijn onderzoek heb ik vanuit een kwalitatieve benadering ingestoken. Dat wil zeggen dat ik de empirie heb onderzocht aan de hand van diepte interviews. Op deze manier heb ik getracht meer te weten te komen over kennis, gedachten en ervaringen ten aanzien van verandermodellen in de praktijk. De thema's die uit mijn literatuurstudie naar voren zijn gekomen hebben als leidraad gediend voor de interviewtopics en interviewvragen. Aan de hand van de ervaringen die vijf interim-managers met mij hebben gedeeld, heb ik mijn veronderstelling ook aan de praktijk kunnen toetsen. Ik realiseer mij dat de antwoorden op mijn vragen vanuit een subjectief oogpunt beantwoord zijn. Echter was het doel van mijn interviews het achterhalen van persoonlijke ervaringen met verandermodellen en niet het toetsen van wetenschappelijke feiten. De resultaten vanuit de empirie heb ik vervolgens in een analyse gekoppeld aan de literatuur. Vanuit die analyse ben ik tot resultaten en conclusies gekomen (Baarda, De Goede, 2001: 223-225).

Voor het bepalen van mijn methode van onderzoek heb ik tijdens de onderzoeksopzetfase en in de uitwerkingsfase de volgende literatuur geraadpleegd: *Onderzoeksmethode* van 't Hart, Boeije en Hox (2005) en *Basisboek Methoden en Technieken* van Baarda en De Goede (2001).



---

Aan de hand van dit hoofdstuk heb ik een beeld geschetst van de opzet van mijn afstudeeronderzoek, de centrale vraagstelling en de methode van onderzoek. Zoals ik heb aangegeven bestaat mijn onderzoek uit twee delen. In het volgende hoofdstuk beschrijf ik het eerste deel, namelijk de literatuurstudie.



## 2. Literatuurstudie

Door de jaren heen zijn onder invloed van ontwikkelingen in omgeving en markt mensen steeds meer eisen gaan stellen aan organisaties. Waar tot eind jaren '60 efficiëntie de belangrijkste eis was, kwam daar in de jaren '70 een nieuwe eis bij namelijk 'kwaliteit'. En in de jaren '80 kwam flexibiliteit om de hoek kijken. Deze eisen samengevat in effectiviteit en efficiëntie werden vervolgens in de jaren '90 aangevuld met de eis dat producten uniek moesten zijn voor individuele klanten. 'Innovatief' werd toegevoegd aan het eisenpakket waar organisaties aan moesten voldoen. Om aan deze eisen te kunnen voldoen werden organisaties de afgelopen jaren gedwongen te reorganiseren en te veranderen. Vaak ging dit niet zonder professionele hulp van buiten de organisatie (Boonstra, 1996: 18).

In dit hoofdstuk wordt achtereenvolgens beschreven waarom organisaties in beweging zijn, wat daarbij het belang is van een visie op organisatie en verandering, beschreven vanuit de organisatie- en veranderkunde. Tevens zal worden beschreven hoe je de beweging van organisaties kan benaderen of kan interpreteren. Daarbij is het van belang te kijken hoe een verandermodel kan worden vormgegeven en hoe verandermanagement wordt toegepast. Tot slot zal alvast een eerste koppeling worden gemaakt van de theorie naar de praktijk. Het doel van dit hoofdstuk is het geven van een antwoord op onderzoeksvragen: hoe ziet een ondersteunend model voor organisatieverandering eruit en op welke wijze ondersteunen zij organisatieverandering?

### 2.1 Organisaties in beweging

Organisaties moeten als het ware overleven, wat bevorderd kan worden door het streven naar snelle en permanente innovatie, door het voortdurend onderzoek doen naar consumentwensen en die volledig beantwoorden, door concurrerend te zijn in prijs of in kwaliteit en door de organisatie zodanig in te richten dat aan deze eisen kan worden voldaan. Flexibiliteit van de organisatie is daarbij van groot belang, wat veel zal vragen van werknemers (Boonstra, 1996: 20).

#### 2.1.1 Visie

De visie van het verantwoordelijk management op organiseren bepaalt in hoge mate de insteek van hun organisatieprocessen. Het is daarom belangrijk een goede visie te vormen over hoe de organisatie eruit ziet, voordat processen zoals een verandertraject vormgegeven kunnen worden.



Grof gezegd kunnen organisaties vanuit een 'machinevisie' en een 'mensvisie' worden benaderd. De machinevisie komt voort uit de uitgangspunten van Taylorisme, namelijk:

- 'een duidelijke scheiding tussen hoofd- en handarbeid, samen met ontkoppeling van arbeidsproces en vakbekwaamheid van de arbeiders;
- Beslissingen over het arbeidsproces worden uitsluitend gebaseerd op wetenschappelijk vastgestelde procedures en werkwijzen;
- Werknemers worden getraind om de werkzaamheden strikt volgens voorschrift uit te voeren en daarop wordt toezicht gehouden.' (Boonstra, 1996: 20, 21).

De mensvisie richt zich veel meer op de mens in de organisatie. Mensen in organisaties maken keuzes en via interacties komen organisaties en structuren tot stand. De machinevisie op organiseren en de mensvisie op organiseren zouden daarom samengenomen kunnen worden. Het een sluit het ander namelijk niet uit! Organisatie moeten nu eenmaal doelgericht, aan de hand van structuren werken en zijn daarbij slim als ze tevens rekening houden met hun mensen en cultuur (Boonstra, 1996: 21-23).

### 2.1.2 Metaforen

Morgan (1986) geeft in zijn boek *Images of Organization* een beeld van organisaties wat enigszins overeenkomt met de visies van Boonstra. Hij formuleert een achttal metaforen aan de hand waarvan organisaties getypeerd kunnen worden:

1. De organisatie als *machine*: de organisatie wordt gezien als een soepel en efficiënt systeem, waarbij het productieproces aan de hand van instructies en controlemechanismen verloopt.
2. De organisatie als *organisme*: de organisatie wordt gezien in relatie tot de omgeving, waarbij uitwisseling tussen de organisatie en haar omgeving om te overleven aan de hand van flexibilisering centraal staat.
3. De organisatie als *brein*: de organisatie wordt gezien als een bron van informatie waarbij die informatie en informatieverwerking aan de hand van leerprocessen van individuen en de organisatie als geheel verloopt.
4. De organisatie als *cultuur*: de organisatie wordt gezien als een geheel van rituelen en rituelen, normen en waarden.
5. De organisatie als *politiek systeem*: de organisatie wordt gezien als een arena waarbij de aandacht uit gaat naar macht en machtsverhoudingen tussen individuen en groepen in de organisatie.
6. De organisatie als *psychische gevangenis*: de organisatie wordt gezien als een gesloten systeem, waar binnen iemands kijk op de wereld in hoge mate beïnvloedt wordt waardoor



bedrijfsblindheid ontstaat en gebeurtenissen niet meer objectief waargenomen kunnen worden.

7. De organisatie als *stromen van verandering en transformatie*: de organisatie wordt gezien als een continu veranderende omgeving, vanuit diverse perspectieven op het veranderen van organisaties.
8. De organisatie als *instrument van dominantie en uitbuiting*: de organisatie wordt gezien vanuit een politieke economische inslag, waarbij tegenstellingen tussen ondernemen en werknemer centraal staan.

(Morgan, 1986. In: Boonstra, 1996: 23, 24)

Net als bij de diverse visies van Boonstra op organiseren, stelt Morgan in het kader van de metaforen tevens dat het van belang is meerdere metaforen toe te passen bij het analyseren van organisaties in beweging. Een metafoor geeft namelijk slechts een deel van de organisatorische werkelijkheid over een ontwikkeling of verandering weer. Om de beweging vorm te kunnen geven is het vergaren van zoveel mogelijk informatie essentieel en dit kan gerealiseerd worden door meerdere visies of metaforen te gebruiken bij de vorming van een beeld over of een visie op de organisatie (Boonstra, 1996: 24).

### **2.1.3 Organiseren en veranderen**

Het is voor een organisatie in beweging van groot belang dat verandering goed wordt vormgegeven. Onder het vormgeven van de verandering wordt verstaan het richting geven aan de verandering, het beschrijven van het managen van de verandering, het omschrijven van scherpe doelstellingen ten aanzien van de verandering en, heel belangrijk, het omschrijven van de gewenste houding en gedrag van werknemers ten opzichte van de verandering. Vormgeving is van belang wanneer maatschappelijke, politieke, economische en technologische ontwikkelingen een organisatieverandering tot gevolg heeft. Daarbij natuurlijk in ogenschouw nemende de visie op de organisatie al dan niet in de vorm van een metafoor. Voor het ontwerpen en ontwikkelen van een organisatie worden vanuit de organisatiekunde en veranderkunde diverse inzichten en methoden aangereikt voor organisatieverandering.

*Organisatiekunde* richt zich in het bijzonder op de criteria die verbonden zijn aan de ontwikkeling en de manieren waarop organisaties doelmatig kunnen functioneren. Het is een normatieve benadering op organisaties. Deze invalshoek zorgt ervoor dat organisatiekunde minder succesvol is bij bijvoorbeeld reorganisaties. Met enkel het oog gericht op de structurering en haalbaarheid van een verandering, vergeet men de wijze waarop een verandering moet worden doorgevoerd en wat werknemers van deze veranderingen vinden. Men vergeet de menselijke kant van de benadering. In het geval van organisatieverandering is het



daarom belangrijk vanuit een veranderkundig perspectief de bijbehorende actie vorm te geven (Boonstra, 1996: 56).

*Veranderkunde* richt zich namelijk op de dynamische aspecten van de organisatie. Het op gang brengen en sturen van veranderingsprocessen staat centraal. Doordat veranderkunde een oorsprong heeft in de sociale wetenschappen, wordt er tevens aandacht besteed aan de culturele invalshoek bij verandering en aan het vernaderen van sociale systemen. Vandaag de dag richt deze wetenschap zich steeds meer op de wijze waarop mensen in organisaties betekenis geven aan gebeurtenissen, en hoe gemeenschappelijke waarden en normen ontstaan. Daarbij speelt het analyseren van machtsprocessen een belangrijke rol en tracht men inzicht te krijgen op belemmeringen en weerstand ten aanzien van de verandering. Omdat organisatieverandering een complex proces van besluitvorming en ontwikkeling is, is het noodzakelijk het proces goed vorm te geven, te begeleiden en tot een goed einde te brengen. Dit vereist een veranderkundige visie op organiseren (Boonstra, 1996: 56, 57). In figuur 1 een overzicht van de kenmerken organisatiekunde en veranderkunde:

<b>Organisatiekunde</b>	<b>Veranderkunde</b>
Beschrijft en analyseert	Geeft processen vorm
Normatieve oogpunten	Daadwerkelijke verandering
Statische aspecten	Dynamische aspecten
Accent op structuur	Accent op cultuur
Ontwerpcriteria	Interventieperspectief

Figuur 1 (Boonstra, Vlist, van der. In: Boonstra, 1996: 57)

## **2.2 Benadering van organisaties in beweging**

Het ontwikkelen en veranderen van organisaties is organisatiespecifiek te noemen. Elke organisatie kent haar eigen kenmerken en motieven ten aanzien van ontwikkeling en/of verandering. Deze kenmerken bepalen het beeld of de visie die het management van een organisatie heeft. Daarom is het belangrijk een bepaalde bril op te zetten bij het onderzoeken van de beweging. De manier waarop organisaties ontwikkelen, veranderen en vernieuwen kan vanuit diverse benaderingen bekeken worden. De keuze voor een bepaalde benadering bepaalt in hoge mate de verwachtingen die een onderzoeker heeft voor de uitkomsten van zijn of haar onderzoek naar de beweging van de betreffende organisatie. In het boek *Interveniëren en veranderen* (2006) beschrijft Boonstra vier wetenschappelijke benaderingen die in de praktijk





gebruikt worden voor het onderzoek van maatschappelijke vraagstukken en sociale werkelijkheid (Boonstra, 2006: 41).

### **2.2.1 Action Research Methodologie**

De eerste benadering die Boonstra in zijn boek beschrijft is een benadering welke zich in de jaren '70 ontwikkeld heeft. Met deze benadering, waarbij communicatie over en weer tussen onderzoeker en onderzoeksveld centraal staat, nam men afstand van de in die tijd heersende duale sociologische onderzoeksmethode. Deze methode was een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek gebaseerd op speculatieve uitgangspunten (Boonstra, 2006: 41, 42). De Action Research benadering kan het best als volgt gedefinieerd worden:

*'a family of research methodologies which pursue action (or change) and research (or understanding) at the same time. In most of its forms it does this by using a cyclic or spiral process which alternates between action and critical reflections and is continuously refining its methods, data and interpretation in the light of the understanding developed in the earlier cycles...'* (Dick, 1999. In: Boonstra, 2006: 42)

### **2.2.2 Sociaalconstructivisme**

Wetenschappers trachten door onderzoek te doen een objectief beeld te schetsen van een bepaalde situatie. Maar in de praktijk blijkt dit gemakkelijker gezegd dan gedaan. Als men bijvoorbeeld een organisatie in beweging neemt, zullen er waarschijnlijk elementen van de organisatie of organisatie culturele aspecten gedurende het onderzoek veranderen of ontwikkelen. Wellicht dat hierdoor eerder voorgenomen onderzoeksmethode of -inzichten niet meer actueel zijn, waardoor het trekken van een objectieve conclusie lastig wordt. Het sociaalconstructivisme neemt afstand van het objectief onderzoeken. Uitgangspunt van deze benadering is dat de mens de sociale werkelijkheid analyseert en interpreteert als een interactieve werkelijkheid. Personen geven op basis van hun eigen werkelijkheid en beleving waarden aan uitspraken en gedragingen. Deze werkelijkheid, bijvoorbeeld in de vorm van een organisatie, is voortdurend in beweging. Weick (1995) zegt hierover dat objectief onderzoek moeilijk is, omdat 'de werkelijkheid zich onder onze handen voltrekt'. Het sociaalconstructivisme neemt hiermee afstand van de objectieve wetenschapsvorming door te stellen dat men beter een interactieve reflectie kan loslaten op sociale gebeurtenissen om daar vervolgens conclusies uit te trekken (Boonstra, 2006: 42, 43).

### **2.2.3 Chaostheorie**

*'Where chaos begins, classical science stops.'* (Gleick, 1987. In: Boonstra, 2006: 43). Chaos staat voor wanorde, onvoorspelbaarheid en grilligheid. Het lijkt daarom op het eerste gezicht



vreemd dat deze theorie een heldere insteek biedt voor het onderzoeken van organisaties in beweging. Een verklaring waarom deze theorie toch bruikbaar is, vindt zijn oorsprong in de natuurwetenschappen, waar wetenschappers opliepen tegen de grenzen van objectief-subjectief, oorzaakgevolg denken en empirisch onderzoek. Zij ondervonden dat organisatie specifieke patronen met een kleine interventie te veranderen zijn naar andere patronen. Dit hoeft niet per se het patroon te zijn wat men van te voren voor ogen had. Gedragingen in gebeurtenissen in de praktijk bepalen namelijk de interpretatie van het onderzoek. Vanuit dit perspectief kan een onderzoek nogal chaotisch verlopen omdat de uitkomst volgens de chaostheorie beïnvloed wordt door de praktijk (Boonstra, 2006: 43).

#### **2.2.4 Ontwikkelingstheorie**

Wanneer een organisatie in beweging is, ontstaat er meestal een spanningsveld tussen individu en gemeenschap. Zeker in het licht van het huidige maatschappelijke klimaat van individualisering drukt dat een stempel op de manier waarop organisaties in beweging zijn. Dit spanningsveld staat centraal bij de ontwikkelingstheorie.

Uit dit viertal benaderingen destilleert Boonstra een aantal kernpunten die in zijn ogen een theoretisch kader vormen voor het benaderen van organisaties in beweging. Allereerst beschrijft hij dat actie en onderzoek elkaar aanvullen. Daar voegt hij aan toe dat wij slechts achteraf kunnen begrijpen wat de situatie nu echt is. Wij construeren namelijk aan het eind van een onderzoek alle waarnemingen en interpretaties van betrokkenen. Vaak is het daardoor achteraf pas mogelijk om chaotische patronen te herkennen en te verklaren. Zingeving en sturende opvattingen zijn daarbij tevens van grote invloed op hoe een onderzoek gestuurd wordt. Tot slot geeft Boonstra aan dat individualiteit en georganiseerde gemeenschappen contextuele onderzoekskaders vormen die bepalend zijn voor het benaderen van een organisatie in beweging. Deze kernpunten vormen samen 'de methodologie van de evidentie', waarin het proces van zingeving bij organisatieontwikkeling centraal staat (Boonstra, 2006: 46).

Nu ik deze vier benaderingswijze voor het onderzoeken van organisaties in beweging heb beschreven, rijst bij mij de vraag in hoeverre het zinvol is om op voorhand een onderzoeksmethode of stappenplan uit te denken. Het bevestigt mijn verwachting dat de praktijk onderhevig is aan allerlei factoren, waardoor uitgangspunten van een ontwikkeling of verandering moeilijk te sturen zijn. Het maken van bijvoorbeeld een stappenplan om een verandering te initiëren is in mijn ogen zinvol, indien men in het achterhoofd houdt dat een organisatie bestaat uit mensen die een bepaalde zingeving verbinden aan hun persoonlijke werkelijkheid of hun persoonlijk beeld van de organisatie. Flexibiliteit, of zoals het sociaalconstructivisme zegt 'een interactieve benadering', speelt mijns inziens een belangrijke



rol bij het benaderen van organisaties in beweging. Dit vereist tijdens het veranderingsproces toetsmomenten om vast te stellen waar de organisatie staat en of het gehanteerde plan van aanpak dan wel model bijgesteld moet worden.

## 2.3 Verandermodel

'*Veel verandertrajecten zijn ondoordacht*' stelt Van Witteloostuijn in *Het Boek Verandering* van Ten Have en Ten Have (2004). Organisaties lopen de mode blindelings achterna zonder goed na te denken wat voor impact verandering voor de organisatie betekent. De schrijvers van *Het Boek Verandering* proberen deze stelling te weerleggen door een stappenplan, oftewel een model voor organisatieverandering te introduceren. Zij proberen middels dit stappenplan een organisatieverandering van begin tot eind vorm te geven zodat het traject gemanaged kan worden.

### 2.3.1 Stappenplan

In figuur een overzicht van de stappen van het verandermodel zoals beschreven in *Het Boek Verandering* (2004). Vervolgens zal in deze per stap een uitgebreide uitleg worden gegeven van de inhoud en uitdagingen.

1.	2.	3.	4.	5.
Diagnosticeren	Ontwerpen	Implementeren	Interveniëren	Monitoren

Figuur 2 (Ten Have & Ten Have, 2004)

#### Stap 1: Diagnosticeren

Een organisatieverandering komt niet zomaar uit de lucht vallen. Er zijn altijd interne of externe indicaties of aanwijzingen aanwezig die een mogelijke verandering aankondigen. Het is van belang de aanleiding van een verandertraject te duiden. Dit kan op de eerste plaats door de signalen te herkennen en te interpreteren. Daarbij is een analyse van de omgeving en van de organisatie zelf een eerste methode. Aan de hand daarvan kan de aanleiding of het veranderprobleem worden geanalyseerd en vastgesteld. Als dit alles duidelijk is moet worden afgewogen in welke mate de organisatie in staat is te veranderen (Ten Have & Ten Have, 2004: 11-58).

In het kader van diagnosticeren is het belangrijk dat onderscheid gemaakt wordt tussen verschillende soorten verandering. Ten Have en Ten Have gebruiken de theorie van Cummings en Whorley (1993) om dit onderscheid te maken. Zij typeren verandering op basis van twee



dimensies: *de mate van verandering* en de *reikwijdte van de verandering*. Bij de mate van verandering gaat het om incrementele of alomvattende verandering. Met incrementele verandering bedoelen zij veranderen in een kleine orde van bepaalde organisatiedimensies; onder alomvattende verandering verstaan zij een nieuwe manier van denken over de organisatiedimensies. De reikwijdte van de verandering heeft te maken met de focus ervan, gericht op een subsysteem of het totale systeem van de organisatie (Ten Have & Ten Have, 2004: 20). Aan de hand van de dimensies worden vier soorten verandering omschreven:

1. *Aanpassing: het incrementeel veranderen van een onderdeel of subsysteem van de organisatie. Bijvoorbeeld het verbeteren van de efficiency van een afdeling.*
2. *Grootschalige verandering: het incrementeel veranderen van het totale systeem van de organisatie, dus alle of bijna alle structuren, systemen en processen. Bijvoorbeeld een organisatiebreed kwaliteitsverbeteringproces.*
3. *Heroriëntatie: de meest ingrijpende vorm van veranderen gericht op het drastisch veranderen van de totale organisatie. Bijvoorbeeld een reorganisatie als reactie op dramatische financiële prestatie of het verliezen van een omvangrijk marktaandeel.*
4. *Fundamentele verandering: het alomvattend veranderen van een onderdeel of subsysteem van de organisatie. Bijvoorbeeld het zo veel mogelijk decentraliseren van alle centrale stafdiensten.*

(Ten Have & Ten Have, 2004: 20, 21)

### Stap 2: Ontwerpen

*'Veranderen begint met stilstaan, met vooraf overdenken wat een verandervraagstuk precies behelst'* (Boonstra. In: Ten Have & Ten Have, 2004: 77). Nadat het stilstaan of het diagnosticeren is gebeurd kan het verandertraject ontwikkeld worden. Belangrijke eerste stap daarbij is het ontwikkelen en communiceren van de visie die ten grondslag ligt aan de verandering. Communicatie daarvan is van essentieel belang om de gehele organisatie 'on board' te kunnen krijgen. Daarna wordt een veranderstrategie vastgesteld, waarin de agenda en benaderingen van de verandering worden beschreven. Tot slot worden aan het ontwerp de elementen en aspecten toegevoegd die worden beïnvloed door de verandering (Ten Have & Ten Have, 2004: 77-124).

Bij het ontwerpen van een veranderingstraject probeert elke organisatie een strategie te vinden waarbij het succes gegarandeerd is. Dit is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Alberdingk Thijm en Jansen (1996) beschrijven een viertal strategieën, gekoppeld aan doelstellingen en situationele kenmerken van verandering, met op papier in succesvolle organisatieverandering tot gevolg. De mate van urgentie en onderkenning bepalen de situatie waaraan de strategieën

worden gekoppeld (Ten Have & Ten Have, 2004: 98). De samenhang van deze elementen zijn weergegeven in figuur 3. Daaronder volgt een verduidelijking van de strategieën.

		Onderkenning		
		<i>Laag</i>	<i>Hoog</i>	
Urgentie	<i>Laag</i>	<b>Confrontatie</b>	<b>Roll-out</b>	<i>Top-down / planning</i>
	<i>Hoog</i>	<b>Empowerment</b>	<b>Bruggenhoofd</b>	<i>Bottom-up / organisch</i>
		<i>Nadruk op bewustmaking</i>	<i>Nadruk op beweging</i>	

Figuur 3 (Vier veranderstrategieën, Alberdingk Thijm en Jansen, 1996. In: Ten Have & Ten Have, 2004: 98)

- *Urgentie hoog / onderkenning laag*: het gaat slecht met de organisatie en er is weinig bewegingsruimte. De oorzaak van een verandering wordt niet gezien. Door *empowerment* probeer je de individuele mens in de organisatie bewust te maken van de urgentie van de beweging.
- *Urgentie hoog / onderkenning hoog*: ook in deze situatie gaat het slecht met de organisatie en de bewegingsruimte is klein. Probleem en oplossing daarvoor wordt door de leden van de organisatie onderkend. De *bruggenhoofdstrategie* is bottom-up en richt zich op het stimuleren van een open en proactieve cultuur.
- *Urgentie laag / onderkenning laag*: het gaat goed met de organisatie en er is geen directe noodzaak te veranderen. Het topmanagement denkt echter verder vooruit en wil nieuwe doelen stellen. Dit is niet altijd duidelijk bij de onderlaag van de organisatie. Door top-down de *confrontatie* aan te gaan wordt de organisatie bewust van de noodzaak te veranderen.
- *Urgentie laag / onderkenning hoog*: het gaat goed met de organisatie, maar intern bestaat de behoefte om te verbeteren en te vernieuwen. Met de *roll-out strategie* wordt bedoeld dat de mensen die een verandering zien zitten, management en werknemers, zij zich verenigen en tot een probleemstelling en oplossing komen.

(Ten Have & Ten Have, 2004: 98)

### Stap 3: Implementeren

Als de verandering is gediagnosticeerd en ontworpen, kan het in de praktijk worden gebracht. Daarbij is het belangrijk om op de hoogte te zijn van de slaag- en faalfactoren. Cozijnsen geeft aan in Ten Have en Ten Have dat er misschien wel honderden modellen voor verandertrajecten zijn, maar de context van een organisatie en het type project zijn organisatiespecifieke



kenmerken. Kenmerken die wellicht niet overvloeien in het plan van aanpak. De keuzemogelijkheden en overwegingen in relatie tot uiteenlopende aanpakken en de bijbehorende problemen zijn van invloed op de implementatie. Communicatie is erg belangrijk bij de uitvoering van een veranderstrategie. Het is verstandig om dit kernachtig te houden. Het moet gaan over de kern van de verandering en de inhoud, eisen en gevraagd bijdragen concretiseren (Ten Have & Ten Have, 2004: 140-177).

#### Stap 4: Intervenieren

Wanneer het verandertraject in de praktijk wordt gebracht blijkt pas of het werkt of niet. Een dergelijk traject kan namelijk stuiten op weerstand en verzet in de organisatie. Naast het bekijken van de slaagfactoren is het daarom van groot belang een vertaalslag te maken naar het gedragsniveau van de organisatie, waar macht en leiderschap een belangrijke rol spelen. Het is daarom goed om een interventiestrategie te bedenken, zodat direct ingespeeld kan worden op mogelijke struikelblokken op het gedragsniveau. Hierin is een belangrijke taak weggelegd voor de adviseur die mogelijk een verandertraject begeleidt. Ten Have en Ten Have gebruiken een artikel van Argyris (1973) om te beschrijven welke drie basale interventietaken een adviseur heeft ten opzichte van zijn cliënt:

- 1. Zorgen dat een interventie leidt tot het genereren van valide en bruikbare informatie. Een cliënt moet iets opsteken van de informatie die een adviseur inbrengt.*
- 2. Zorgen dat een interventieproces zodanig is vormgegeven dat een cliënt zijn autonomie behoudt. Een cliënt kan zo zelfstandig keuzen maken binnen het interventieproces. ...*
- 3. Zorgen dat een cliënt intrinsiek betrokken is bij een interventieproces en daarin gemaakte keuzen. ...*

(Have, ten, Have ten, 2004: 198)

#### Stap 5: Monitoren

Het implementeren van en het intervenieren in het verandertraject zijn pas de basisstappen voor het doorvoeren van een organisatieverandering. Om het traject en de bijbehorende verandering te continueren is het monitoren daarvan zeer belangrijk. Meten en checken moet een voortdurende factor zijn in het verandertraject om het nu en in de toekomst te laten slagen. Dit meten en checken kan plaatsvinden aan de hand van prestatie-indicatiefactoren. Deze factoren geven de verrichtingen van een organisatie weer, waardoor automatisch een systeem van feedback op het presteren ontstaat. Deze factoren moeten zorgvuldig geselecteerd worden. Zij moeten vertaalbaar, meetbaar, beïnvloedbaar, aanvaardbaar en aanpasbaar zijn. Samen zou het een compleet en overzichtelijk beeld moeten geven van de organisatieprestaties die gepaard gaan met het verandertraject (Hardjono, 1997. In: Ten Have & Ten Have, 2004: 269). Naast de





prestatie indicatiefactoren is het ook belangrijk om de ontwikkeling van de organisatie (cultuur) van het management en de medewerkers te meten. Dit beschrijf ik in de volgende paragraaf.

### **2.3.2 Wijsheden over organisatieverandering**

Het ontwerpen en uitvoeren van een verandertraject kan aan de hand van het beschreven stappenplan een gestructureerd proces zijn. Maar als het opzetten van een dergelijk traject zo gemakkelijk zou zijn, dan zou organisatieverandering niet gepaard te hoeven gaan met moeilijkheden. Swieringa en Jansen stellen in hun boek *Gedoe komt er toch: zin en onzin over organisatieverandering* (2005) een aantal wijsheden over organisatieverandering aan de kaak. Deze wijsheden hebben onder andere betrekking op de sfeer van organisatieverandering, de mensen die betrokken zijn bij de verandering, de macht die van invloed is op de verandering en de processen die daarbij horen.

#### Sfeer

*'Een organisatieverandering is pas geslaagd als het samenwerken er ook plezieriger op is geworden.'* (Swieringa en Jansen, 2005: 15). Een organisatieverandering gaat altijd gepaard met 'gedoe'. Het kan gaan om roddels, machtsmisbruik, angst of ongeduldigheid onder de werknemers. Je zou kunnen stellen dat er zonder gedoe geen verandering kan plaatsvinden. Het gaat vaak om collectieve gedragsveranderingen; samen ga je dingen anders doen. In het collectieve zijn er altijd individuen die moeite hebben met het aanpassen aan de nieuwe situatie. En zo ontstaat er gedoe! Eigenlijk is het ontstaan van gedoe een goed signaal. Het wijst er namelijk op dat mensen iets met elkaar hebben en daarmee begint samenwerking. Dit is nodig om een organisatieverandering door te kunnen voeren (Swieringa en Jansen, 2005: 9-19).

#### Mensen en verandering

*'Mensen willen wel veranderen, maar niet veranderd worden.'* (Swieringa en Jansen, 2005: 33). Uit onderzoek is gebleken dat wanneer mensen, in dit geval werknemers, krijgen opgelegd dat zij moeten veranderen dit het tegenovergestelde resultaat heeft. Het roept vrijwel onmiddellijk weerstand en verzet op. Dit wordt gevoed door gevoelens van zorg, onzekerheid en/of bedreiging. Weerstand hoeft dus niet per se onwil om te veranderen te betekenen. Het is aan de (interim) manager om samen met de werknemers de angst om te veranderen om te zetten in de durf en met lef te veranderen. Het op tafel krijgen van het gedoe is daarbij van groot belang. Het gaat niet zo zeer om het betrekken van de werknemers bij de organisatieverandering, maar om het wekken van vertrouwen (Swieringa en Jansen, 2005: h3-5).



### Macht en verandering

*'Wie macht gebruikt om te veranderen, houdt in ieder geval de macht in stand.'* (Swieringa en Jansen, 2005: 56). Het gebruik van macht roept macht op. Het is daarom niet verstandig om goedkeuring van de top te gebruiken als validatie van de verandering voor werknemers. Natuurlijk is goedkeuring van het topmanagement belangrijk, zo niet essentieel, het is echter geen middel om werknemers achter de organisatieverandering te krijgen. De initiële verandering moet door de top van de organisatie worden gedragen. Anders heeft de verandering geen kans van slagen en kan de (interim) manager niet succesvol zijn in zijn opdracht om de verandering vorm en inhoud te geven. Het toepassen van machtsmiddelen door de (interim)manager moet dus zorgvuldig gebeuren (Swieringa en Jansen, 2005: 56).

### Processen en verandering

*'Een echt veranderingsproces heeft alleen maar een begin.'* (Swieringa en Jansen, 2005: 83). Een organisatieverandering kan pas starten als het management deze besproken en afgesproken hebt. Dit kan gestructureerd worden aan de stappen die in paragraaf 3.1 besproken zijn. Het managen van de spanning tussen continuïteit en verandering is heel erg moeilijk. Het vermogen van organisaties om deze spanning en uiteindelijk de verandering aan te pakken is van levensbelang voor het overleven in de markt. Belangrijk is dat organisaties veranderen en toch ook zichzelf blijven. Het 'gedrag' van de organisatie verandert, maar de 'identiteit' blijft hetzelfde. In die zin is verandering niet het enige wat blijft (Swieringa en Jansen, 2005: h8-10).

## **2.4 Verandermanagement**

Nadat het verandertraject vorm heeft gekregen kan dit in de praktijk worden gebracht. Organisaties kunnen de verandering zelf als project introduceren en begeleiden. Echter wordt er vaak gekozen voor het inhuren van een gespecialiseerde adviesorganisatie voor de voorbereiding, implementatie en evaluatie van het verandertraject. Hierin is een belangrijke rol weggelegd voor de projectmanager, ook wel adviseur of interim-manager genoemd.

### **2.4.1 Projectmanagement**

Een manier waarop organisatie een verandertraject de gewenste snelheid kunnen meegeven is door het te introduceren als een project. Door een organisatieverandering af te kaderen als een project benadert men de verandering vrij automatisch als een stapsgewijs en resultaatgericht proces. In een project worden ook tussentijdse resultaten geboekt en het is bovendien tijdelijk van aard. Dit kan bijdragen aan het mogelijk terughoudende beeld wat werknemers van de verandering hebben. Wanneer er in het verandertraject positieve resultaten worden geboekt wint het management dat de verandering heeft ingezet de werknemers voor de verandering.



Bovendien kan het vooruitzicht dat men hetzelfde plekje in de organisatie behoudt bijdragen aan het creëren van draagvlak voor de verandering (Geurtjens en Reuvers. In: Have ten, Have, ten, 2004: 178).

#### **2.4.2 Rol van de interim-manager**

Wanneer organisaties een verandertraject ingaan, wordt regelmatig de hulp van buiten de organisatie ingeroepen. Een projectmanager of interim-manager heeft vaak een heel andere blik op de verandering dan mensen vanuit de organisatie zelf en kan daardoor op objectieve wijze de verandering begeleiden. Hij zorgt ervoor dat beoogde resultaten worden bereikt en dat deze aansluiten bij de cultuur van de bestaande organisatie. Alleen in dat laatste geval zal het implementeren van de verandering effect hebben.

De rol van de projectmanager kan heel divers en daardoor complex zijn: *'Hij houdt zich bezig met strategie, visieontwikkeling, werving en selectie van personeel, omgevings- en stakeholder management, teambuilding en dergelijke.'* (Geurtjens en Reuvers. In: Have ten, Have, ten, 2004: 179). Al deze thema's kunnen teruggebracht worden naar zes kernprocessen waar de projectmanager op toe ziet, namelijk: de projectstart, de projectbeheersing, de projectafroning, crisisinterventie, teambuilding, en het omgevingsmanagement. Deze processen kunnen gekoppeld worden aan het stappenplan, zoals beschreven in de voorgaande paragrafen van dit hoofdstuk, aan de hand waarvan een verandertraject wordt vormgegeven.

#### **2.4.3 Interne en externe adviseurs**

Boonstra maakt in zijn boek *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties* (1996) een onderscheid tussen interne en externe adviseurs, oftewel projectmanagers van binnen de organisatie of projectmanagers van buiten de organisatie. Externe adviseurs zijn vaak aan een organisatieadviesbureau verbonden en zijn voor een specifieke, tijdelijke taak in de organisatie aanwezig. Interne adviseurs zijn altijd al aan de organisatie verbonden en hebben daardoor het voordeel dat zij over meer organisatiespecifieke informatie beschikken en bekend zijn met de machtsverhoudingen. Toch kleven er meer voordelen aan externe adviseurs. Zij zijn niet beïnvloed door de machtsverhoudingen en kunnen zich daardoor focussen op een objectief en deskundig advies. Daarnaast zijn zij vrij van organisatieculturele beperkingen, waardoor er gemakkelijker een nieuwe kijk op het organisatie functioneren van de organisatie kan worden gevormd. Een goed verloop van het adviesproces, en daarmee dus een goede voorbereiding aan de hand van eerder genoemde trajecten, is van groot belang voor de externe adviseur en het slagen van zijn project (Boonstra, 1996: 77).

### 2.4.4 Procesadviesing

Wanneer een interim-manager zich in de praktijk stort komt hij in aanraking met de processen die gaande zijn in de organisatie. De processen die met de beoogde verandering te maken hebben zal hij proberen in kaart te brengen aan de hand van een model. Op basis daarvan probeert hij tot een advies te komen. Schein (1999) beschrijft in zijn boek wat hij verstaat onder een dergelijke vorm van adviseren. Hij noemt dit *procesadviesing* en definieert dit als volgt:

*‘Procesadviesing is het creëren van een relatie met de cliënt die het hem mogelijk maakt datgene wat zich in het proces in het interne en externe milieu van de cliënt voordoet te onderkennen, te begrijpen en ernaar te handelen; dit alles om verbetering te brengen in de situatie zoals deze door de cliënt is gedefinieerd.’* (Schein, 1999: 20).

Een belangrijk aspect van adviseren is het luisteren naar wat de cliënt of de organisatie te vertellen heeft. Hierdoor kan de interim-manager veel informatie over de situatie vergaren en een situatie creëren waarbij de cliënt zich gehoord voelt. Informeren naar de huidige situatie is van groot belang om een probleem of verandering in gang te zetten. De interim-manager kan er voor kiezen om dit volledig zelf te analyseren en de oplossing aan te dragen. Schein zet daartegenover het *waardierend informeren*. Middels deze manier van luisteren wint de interim-manager niet alleen informatie in, maar accepteert hij tevens de als maar veranderende tendens van een organisatie. Vanuit probleemoplossend perspectief ziet men de werkelijkheid als een aantal op te lossen problemen; vanuit het waardierend informeren perspectief ziet men de werkelijkheid als een wonder dat moet worden verwelkomd en verbeterd (Schein, 1999: 58-59).

Het onderscheid in informeren wat geschetst wordt door Schein kan gekoppeld worden aan de ideeën van Kotter en Rathgeber (2006) over de rol van denken en gevoel bij organisatieverandering, zoals weergegeven in figuur 4 op de volgende pagina.

Een andere manier van <b>denken</b> kan gedrag helpen veranderen en tot betere resultaten leiden.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzamel gegevens en analyseer deze.</li> <li>• Presenteer de informatie op logische wijze om het denken te veranderen.</li> <li>• Een andere manier van denken kan op zijn beurt gedrag veranderen.</li> </ul>
Verandering in <b>gevoel</b> kan gedrag VERDER veranderen en tot nog betere resultaten leiden.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorg voor verrassende, boeiende en als het mogelijk is visuele ervaringen.</li> <li>• Die ervaringen veranderen het gevoel dat mensen ergens bij hebben.</li> <li>• Als het gevoel van mensen verandert, kan dit weer tot een aanzienlijke gedragsverandering leiden</li> </ul>

Figuur 4 (Kotter, Rathgeber, 2006: 140)



Bovendien menen Kotter en Rathgeber een verandertraject te hebben geformuleerd wat zondermeer succesvol moet zijn in de praktijk, weergegeven in figuur 5.

<b>Het proces van succesvolle verandering</b>	
<b>Bereid de weg voor</b>	
I.	Creëer een gevoel van urgentie. <i>Help anderen inzien waarom verandering noodzakelijk is en waarom het belangrijk is om meteen te handelen.</i>
II.	Verzamel een leidend team <i>Zorg dat er een sterke groep is die de verandering stuurt – met leiderschapsvaardigheden, geloofwaardigheid, communicatieve vaardigheden, autoriteit, analytische vaardigheden en urgentiebesef.</i>
<b>Maak een plan van aanpak</b>	
III.	Ontwikkel een visie en strategie voor de verandering. <i>Maak duidelijk hoe de toekomst verschilt van het verleden en hoe die toekomst kan worden gerealiseerd.</i>
<b>Zorg dat het gebeurt</b>	
IV.	Communiceer om draagvlak en betrokkenheid te creëren. <i>Zorg dat zo veel mogelijk anderen de visie en strategie begrijpen en accepteren.</i>
V.	Maak het anderen mogelijk om te handelen. <i>Neem zo veel mogelijk obstakels weg, zodat degenen die de visie willen realiseren, dat ook kunnen doen.</i>
VI.	Genereer korte termijn successen. <i>Creëer zo snel mogelijk een aantal zichtbare, overtuigende successen.</i>
VII.	Houd het tempo hoog. <i>Voer de druk en het tempo op na de eerste successen. Blijf veranderingen doorvoeren totdat de visie is gerealiseerd.</i>
<b>Bestendig de nieuwe situatie</b>	
VIII.	Creëer een nieuwe situatie. <i>Houd vast aan de nieuwe benaderingen en zorg dat deze resultaten opleveren, totdat ze sterk genoeg zijn om oude tradities te vervangen.</i>

Figuur 5 (Kotter, Rathgeber, 2006: 138-139)

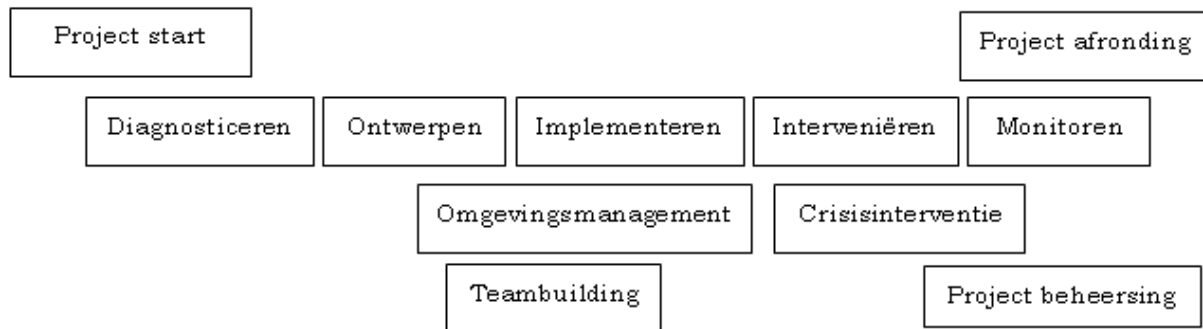
## 2.5 Van theorie naar praktijk

Maar is een proces van verandering altijd succesvol? En dragen de modellen - zoals besproken in voorgaande paragrafen en samengevat in figuur 6 op de volgende pagina - daar waardevol aan bij?

In een evaluatie van een verandertraject komen Van de Loo en Ruimschotel tot de volgende conclusie: *‘Hoofdoorzaak van het falen van veranderprogramma’s is dat men struikelt over precies dat wat men juist beoogt te veranderen: houding en gedrag van medewerkers en management (Keller & Aiken, 2007). Een van de grootste valkuilen is hierbij dat programma’s die*



*zich op verandering van houding en gedrag richten, daarvoor een aanpak kiezen die de complexiteit en (ir)rationaliteit van mensen onvoldoende erkent. Mensen en teams veranderen hun houding en gedrag niet volgens een systematisch spoorboekje van een groot project. Dat betekent dat de veranderaanpak de eigen aard van menselijk gedrag moet weten te adresseren. Dat betekent vervolgens dat leiders en managers anders moeten leren veranderen.’ (Van de Loo en Ruimschotel, 2010: 19).*



Figuur 6



Mijn bevindingen uit de literatuur zal ik in het volgende hoofdstuk koppelen aan mijn bevindingen in de praktijk. De thema's uit de literatuurstudie heb ik gebruikt voor het formuleren van de interviewvragen. Een overzicht van die vragen vindt u in de bijlage. Op die manier heb ik getracht te onderzoeken wat de ervaringen van interim-managers zijn ten aanzien van het werken met verandermodellen en hoe zij deze op waarde schatten.





### 3. Praktijk: ervaringsdeskundigen aan het woord

*“Modellen zijn als lantaarnpalen.  
Ze verlichten de weg,  
maar alleen een dronkaard grijpt zich daaraan vast.”*

Deze opvallende uitspraak is gedaan door een van de respondenten die ik gesproken heb over de praktische waarde van theoretische modellen. Ook andere respondenten deden opvallende uitspraken op basis van hun ervaring en opvattingen betreffende verandertrajecten. De afbeelding van Fokke en Sukke over projectplanning op de titelpagina van deze masterscriptie is tevens ter sprake gekomen tijdens de interviews. Een premature conclusie is dat alle interim-managers die ik heb gesproken op een levendige manier en met originele voorbeelden hun mening over verandertrajecten hebben gedeeld.

In dit hoofdstuk zet ik hun ervaringen op een rij met als doel een antwoord op de vraag: hoe worden theoretische modellen in de praktijk door interim-managers gehanteerd en gewaardeerd? Allereerst vertel ik iets meer over de achtergrond van mijn respondenten, gevolgd door de resultaten aan de hand van zeven aan de literatuur en interviewvragen gerelateerde topics. Tot slot maak ik een koppeling van theorie naar praktijk, als korte inleiding op het laatste afsluitende hoofdstuk.

#### 3.1 Respondenten

Voor de selectie van respondenten heb ik twee opties overwogen. Enerzijds zou ik kunnen kiezen voor een onderzoek onder werknemers van eenzelfde adviesorganisatie. Anderzijds zou ik interim-managers met diverse achtergronden, bijvoorbeeld van diverse bureaus, kunnen interviewen. Ik heb bewust voor de laatste optie gekozen. Ik veronderstel dat adviesorganisaties vaak volgens een vaste methode werken en dat zij binnen die methode doorgaans vasthouden aan één soort theorie ten aanzien van organisatieverandering. Werknemers van dergelijke bureaus worden intern automatisch opgeleid of geacht volgens die methoden een opdracht voor een externe organisatie uit te voeren. Dit zie je bijvoorbeeld standaard terug in de wijze waarop een offerte van een adviesvraag door (grote) adviesorganisaties wordt vormgegeven. Om te voorkomen dat ik meermaals hetzelfde antwoord zou krijgen op mijn hoofd- en onderzoeksvragen heb ik een vijftal interim-managers, drie vrouwen en twee mannen, geïnterviewd met allen een compleet andere achtergrond en een divers aantal jaar ervaring. Een opmerkelijk verschil in achtergrond was de diversiteit qua opleiding: Landbouwschool, HTS,



Rechten, International management of Conflictstudies. Een overeenkomst tussen de respondenten is het feit dat geen van hen direct als interim-manager of als adviseur aan de slag is gegaan. Allen hebben eerst werkervaring opgedaan al dan niet in de lijn van hun opleiding. Van de respondenten werken drie zelfstandig, één via een netwerkorganisatie en één voor een adviesorganisatie. Door het interviewen van vijf verschillende interim-managers, oftewel vijf verschillende personen, heb ik getracht een brede visie op de praktische waarde van theoretische verandermodellen in de praktijk te vinden. In de volgende alinea's zullen deze bevindingen worden beschreven.

## **3.2 Resultaten**

Tijdens de vijf interviews zijn diverse interessante bevindingen naar voren gekomen. De interviews heb ik voorbereid aan de hand van negentien vragen, welke zijn terug te vinden in de bijlage. De vragen heb ik gebaseerd op de thema's uit mijn literatuurstudie. Bij de uitwerking van de resultaten in de volgende paragrafen houd ik dezelfde volgorde aan als in de literatuurstudie, zodat bevindingen straks in het volgende hoofdstuk naast elkaar gelegd kunnen worden in de vorm van conclusies en aanbevelingen.

### **3.2.1 Visie op organisaties en organisatieverandering**

Zoals de titel van deze masterscriptie al doet vermoeden: "*Organisatieveranderingen zijn maatwerk.*" Tot de titel 'Maatwerk' ben ik gekomen omdat ik bij de analyse van de interviews een centraal thema in de visie op organisatieverandering heb ontdekt. Alle vijf de respondenten vertellen al dan niet letterlijk en onafhankelijk van elkaar dat zij te maken hebben met maatwerk. Met het leveren van maatwerk bedoelen zij dat elke organisatie en elke organisatiebeweging een uniek plan van aanpak vereist. Niet elke organisatie en elke beweging die zij maken zijn identiek. Organisatiespecifieke elementen bepalen hoe en wat voor werk de interim-manager moet leveren. Maatwerk lijkt om die reden een geschikte bewoording voor het ontwerpen, het uitvoeren en het evalueren van verandertrajecten. Kortweg wordt maatwerk dus gebaseerd op een analyse van de praktijk. Daaraan gekoppeld delen zij het idee dat de wijze waarop je een organisatie en bijbehorende organisatieverandering bekijkt altijd weer anders is. Vandaar dat het leveren van maatwerk een belangrijk onderdeel uitmaakt van hun visie op organisatieverandering. Één van de respondenten zette zijn mening hierover kracht bij door te vertellen over de prent van Fokke en Sukke, welke ik heb gebruikt voor de titelpagina van deze masterscriptie. Zij drijven als het ware de spot met projectmanagers die denken de invoer van een cultuuromslag strak te kunnen plannen. Er zijn meer Fokke en Sukke tekeningen die te maken hebben met projectmanagement. Deze zal ik op gepaste momenten aan dit hoofdstuk toevoegen.



Verder geven de ervaringsdeskundigen aan dat het onzin is om te veranderen omwille van de verandering zelf. Er moet daadwerkelijk een doel, een vastgestelde en empirische onderbouwde noodzaak, of een wens zijn om te veranderen. Bovendien moet de reden helder geformuleerd worden. Het is namelijk nooit zo dat je enkel een klein deel van de organisatie in beweging brengt. Onder invloed van de verandering op die ene afdeling, veranderen de andere afdelingen ook mee.

*“Je moet weten waar je naartoe wilt. Dan geloof ik altijd dat je ambitie op je tenen waar te maken moet zijn. Het heeft geen enkel nut om de lat zo hoog te leggen dat niemand daarvoor kan gaan. Maar het gaat wel om de overtuiging dat wanneer iedereen elke dag het onderste uit de kan haalt dat je dan het verste komt. En dat is de mores waarlangs je met elkaar aan de slag wilt.”*

Een van de respondenten geeft in bovenstaand citaat aan dat een organisatieverandering veel inspanning vraagt en dat deze organisatiebreed aangepakt of gedragen moet worden. In de praktijk van de verandering geef je gezamenlijk richting of visie aan het doel wat je door middel van de verandering wilt bereiken. Dit is een visie die niet op voorhand te bepalen valt, maar in de praktijk, in de uitwerking tot stand komt. De visie op organisatieverandering wordt dus vooral bepaald door eigen ervaringen in de praktijk. Omdat de respondenten aangeven dat elk verandertraject maatwerk betekent realiseer ik mij dat ze moeilijk een eenduidige visie op organisaties en organisatieverandering zullen hebben. Dit wordt ook kracht bijgezet door hun diverse achtergrond qua opleiding en werkervaring. Een respondent zegt hierover:

*“Een van de belangrijkste factoren is de verandermanager zelf. Ik ben ook maar een mens!”*

Maar gedurende een verandertraject heb je niet alleen te maken met de ‘verandermanager als mens’. De respondenten hebben aangegeven dat verandermanagement niet zo zeer het toepassen van een model is, maar dat het tot stand brengen van de verandering, hoe je dat doet, in grote mate afhangt van de organisatie en vooral van de mensen in de organisatie. Met de mensen in de organisatie worden de werknemers bedoeld, van manager tot conciërge. De mensen van een organisatie bepalen de cultuur, de tendens en de sfeer. Het in beeld brengen van deze elementen zijn erg belangrijk voor het slagen van een verandertraject. Wanneer de mensen van de organisatie de verandering accepteren is de kans op succes veel groter. Op de volgende pagina twee interviewquotes die deze bevinding kracht bijzetten.



*“Verandermanagement is voor mij niet het toepassen van een model, maar is het tot stand brengen van veranderingen. En daar moet je in ieder geval de mensen meenemen.”*

*“Wat je doet is zo goed mogelijk de situatie in kaart brengen. En dan in het bijzonder de mensen die erbij betrokken zijn.”*

Je zou dus kunnen stellen dat de respondenten veel waarden hechten aan wat participanten denken en vinden van de organisatie en de organisatieverandering. Sommige van hen gebruiken daarbij ook metaforen om zowel de organisatie als de organisatieverandering in kaart te brengen. Dit is een methodisch uitgangspunt van de respondenten en houdt verband met de mensvisie zoals beschreven in hoofdstuk 2. Hoe dit verder gaat zal ik in de volgende paragraaf uiteen zetten.

### **3.2.2 Benadering van organisatie**

*“Als een organisatie niet weet waar ze naartoe wil, dan is het heel moeilijk om gedrag van mensen daar binnen te beïnvloeden, want die zekerheid, die ambitie die hebben we nodig om daar richting aan te geven.”*

Dat verandertrajecten stuk voor stuk maatwerk zijn impliceert dat organisaties sterk van elkaar verschillen. Het is dan ook handig om te weten hoe een organisatie werkt, voordat je aan een verandering begint. En ook de organisatie moet weten waar ze naartoe wil, zoals in bovenstaande quote wordt gesuggereerd. De respondenten veronderstellen dat er niet één theoretisch model is dat geschikt is om toe te passen op elke organisatieverandering, omdat elke organisatie en elke verandering anders is. Hoe je de organisatie benadert en definieert wordt vooral in de beginfase, waarin praten en luisteren centraal staat, bepaald.

*“Het is vooral gewoon luisteren naar wat je opdrachtgever formuleert voor de opdracht en dan toetsen of je dat ook herkent in de organisatie wat hij zegt en vraagt.”*

Één van de respondenten geeft echter aan de chaostheorie aan te hangen bij het benaderen van organisatieverandering. Zij veronderstelt dat veranderingen niet stuurbaar zijn, maar dat het richting geven aan de verandering ontstaat vanuit chaos. Met chaos bedoelt zij dat gedragingen in de praktijk richting geven aan de wijze waarop je een verandering insteekt. Zij richt zich dus vooral op de implementatiefase bij het bepalen van hoe het verandertraject stap voor stap wordt voortgezet. Dit komt overeen met een van de vier beschrijving uit het boek van Boonstra



(hoofdstuk 2, paragraaf 2.2.3) waarin beschreven wordt dat een (kleine) verandering vorm wordt gegeven gaandeweg het proces en aan de hand van de op dat moment gevraagde interventies. Deze persoon geeft tevens aan dat zij in de praktijk vaak gebruik maakt van metaforen om de beweging of elementen van de verandering vorm te geven en te communiceren naar de mensen in de organisatie. Zij omschrijft dit als volgt:

*“Ik probeer wel altijd iets te verzinnen, al ben ik niet zo creatief als sommige anderen. Het helpt mij om dingen uit te werken in metaforen. En beelden helpen andere mensen te snappen wat ik bedoel.”*

De mensen, de werknemers in de organisatie bepalen in grote mate de manier waarop een organisatie door de interim-manager benaderd wordt. Een voorbeeld is het verschil tussen hoog- en laagopgeleide werknemers als ook de wijze van leidinggeven door het management. Dus de context van de verandering en de cultuur waarin de interim-manager terecht komt is van invloed op de wijze waarop een verandering wordt vormgegeven.

Toch geven sommige respondenten aan dat bepaalde theoretische modellen perfect bij een organisatie passen. Echter waarschuwen zij dat een dergelijk model gebaseerd is op een specifiek soort organisatie, zoals beschreven door de metaforen van Morgan (hoofdstuk 2, paragraaf 2.1.2). Ook Morgan heeft zijn modellen gedistilleerd uit evenzoveel organisaties. Eerst was er dus de organisatie, daarna het model.

*“Het is wel zo dat ieder model gebaseerd is op een bepaalde organisatie, dus die modellen passen op bepaalde organisaties wel degelijk perfect, zo zijn ze ook ontwikkeld. Maar pas op als je naar een andere organisatie gaat!”*



### 3.2.3 Verandermodel: vormgeving van de verandering



Een model is handig voor de planning en de vorming van een organisatieverandering, vinden ook Fokke en Sukke in bovenstaande prent. Modellen geven namelijk in de diagnose- en ontwerpfase (hoofdstuk 2, paragraaf 2.3.1) een goed overzicht van wat er aan de hand is. In een opslag kun je overzichtelijk en duidelijk maken welke richting men op wil en wordt men tot actie aangezet. Bovendien is het gebruiken van een theoretisch model bij de diagnose en ontwerpfase een handig middel om als checklist te fungeren. Dit zal vooral de opdrachtgever, het management, interessant vinden. Het lijkt daarom vreemd of zelfs paradoxaal dat interim-managers aangeven in de implementatiefase niet of minder waarden hechten aan het model. Vanuit dit perspectief is het model beter te omschrijven als een analyse instrument.

*“Het is een aardige binnenkomer van: het is een puinhoop en dit model gaat het oplossen.”*

Een model is voor een interim-manager ook een handige binnenkomer, zoals een van de respondenten in bovenstaande quote zegt. Een lokkertje misschien wel om de opdracht naar zich toe te trekken. Het geeft immers, zoals hierboven beschreven, gemakkelijk en overzichtelijk handvatten om de organisatieverandering en de daarvoor benodigde handelingen in beeld te brengen en misschien wel uit te voeren. Alle respondenten geven aan dat zij aan het begin van hun adviescarrière veel gehad hebben aan modellen en theorieën die zij gedurende hun opleiding of werkervaring hebben bestudeerd. In de loop der tijd zijn deze echter naar de achtergrond verdwenen en varen zij meer op ervaring en trends van vandaag de dag. Daarbij hebben zij allemaal ervaren dat modellen weinig ruimte bieden voor creativiteit en geven zij





tevens weinig ruimte om gedurende de implementatiefase in te spelen op onverwachte blokkades. Deze insteek wordt omschreven in de volgende quote:

*“Om een beetje effectief te kunnen veranderen moet je de modellen ontdoen van hun status. En eigenlijk nog veel platter maken en bekijken van: hoe kom je gewoon van A naar B?”*

Uit de ideeën van de respondenten ten aanzien van verandermodellen komt vooral naar voren dat zij de modellen door elkaar heen gebruiken. De modellen die zij door de jaren heen hanteren verzamelen ze in een soort ‘gereedschapskist’ waaruit ze afhankelijk van de noodzaak een instrument nemen om te analyseren, te implementeren, te overtuigen en te evalueren. Het ene model is handig voor de diagnosefase en het andere model is meer geschikt voor de implementatie. Bovendien mag het daarbij niet zo zijn dat alle stappen op volgorde van de theorie gebruikt worden. De ervaringsdeskundigen geven aan dat zij vaak de stappen door elkaar gebruiken. Vooral de stappen die met communicatie te maken hebben, zijn altijd van belang. Als voorbeeld wordt het model van Kotter (hoofdstuk 2, paragraaf 2.4.4) gebruikt, waarbij de communicatie stap, stap vier, bij voorkeur gedurende het gehele proces wordt toegepast. Kortom, men maakt een modellenmix op basis van ervaringen, kennis, noodzaak en praktijkanalyse.

*“Er zijn mensen die wel dat proces standaard doorlopen. Daarvan zeg ik dan: nou ja, hoe goed beheers je je vak? Want een model mag nooit leidend zijn!”*

Een van de respondenten maakt hier een redelijk stevige opmerking over collega's die mogelijk aan de hand van een vast model verandertrajecten begeleiden. Wat hiermee bedoeld wordt heeft te maken met alle eerder genoemde aannames dat een model niet allesomvattend is omdat elke organisatie anders is. Er valt geen standaard proces aan te wijzen. Je bepaalt het proces aan de hand van die gereedschapskist van modellen en maakt daarmee een mix die ideaal is voor een specifieke organisatie of -verandering. Hoe het dan wel zou moeten worden in onderstaande quote beschreven:

*“Het verschil kan gemaakt worden als je kan jongleren met al die modellen en gedachtelijnen. En vooral daar ook de relativiteit van inziet.”*

Het komen van A naar B kan in hoofdlijnen uitgezet worden aan de hand van een model. Het model fungeert dan als communicatief middel, als checklist om te duiden hoe je van begin-



naar eindpunt kan komen. De onderstroom echter is lastiger te vatten in een model. Het model dat beschrijft van hoe je van A naar B komt wordt dus niet gebruikt voor het sturen van de verandering zelf. Een van de respondenten noemde dit de positieve lijn versus de onderstroom. De positieve lijn is de lijn van A naar B: waar zijn we en waar willen we naartoe? De onderstroom vaart op de emoties in de organisatie. Deze emoties worden bepaald door de mensen in een organisatie en de bijbehorende cultuur van de organisatie. Hoe deze emoties gaan reageren op een theoretisch model is niet goed van te voren te bepalen.

Het onderdeel 'interveniëren' zoals beschreven in het stappenplan van Ten Have en Ten Have (hoofdstuk 2, paragraaf 2.4.4) speelt in de praktijk van een verandertraject een grote rol en maakt dat de respondenten van mijn onderzoek niet te spreken zijn over het standaard gebruik van een model in de praktijk. In een vroeg stadium is het een goed hulpmiddel om de situatie in kaart te brengen. Maar omdat de uitvoeringsfase zodanig onderhevig is aan de reactie van mensen in de organisatie willen zij allen niet dat een model sturend is. De volgende twee quotes beschrijven mijns inziens in samenvatting wat ik gedurende de interviews te weten ben gekomen over theoretische modellen in de praktijk.

*“Successen zijn niet te relateren aan een model. Een model is een hulpmiddel om dingen gestructureerd en in een zeker evenwicht te laten zien, door verschillende aspecten die altijd van belang zijn in de organisatie te benoemen en de aandacht over die dingen eerlijk te verdelen. Maar het is niet meer dan een hulpmiddel!”*

*“Ik zie het als handvatten die je als bouwstenen kunt gebruiken en die je houvast bieden gedurende een dergelijk project. Alleen ik ben ervan overtuigd dat er niet één model is die de complexiteit en de dynamiek van een organisatie waarin mensen werken voldoende houvast biedt om volledig op dat model te varen.”*

### **3.2.4 Factoren en het proces**

Waarom modellen in de praktijk niet goed werken heeft dus te maken met die onderstroom van emoties, cultuur en gebeurtenissen. Binnen die onderstroom zijn door de respondenten verschillende factoren aangewezen die van invloed zijn op het proces van organisatieverandering. Samengevat komen in de interviewresultaten de volgende invloeden meermaals naar voren:

- de wens of het doel van de verandering;



*“Het creëren van draagvlak, het mensen zelf hun doelen laten definiëren, dat zie ik wel als succesfactoren om een verandertraject succesvol af te laten ronden.”*

- de besturingstaal van het management en de wijze van algehele communicatie;

*“Zeg mensen gewoon waar ze aan toe zijn. Dat gaat vele malen beter. Mensen zijn veel slimmer dan je denkt en dingen lekken toch uit. Dus heb het erover met elkaar, bouw een dialoog op.”*

- de wijze van onderhandeling;

*“Het heeft geen zin om te beginnen zonder duidelijk te maken waarom we moeten veranderen en als mensen niet het gevoel krijgen dat het nodig is.”*

- de omgeving, de tijdsgeest en de stakeholders;

*“Dus de complexiteit van de omgeving waar die organisatie in verkeert en de stakeholders bepaalt veel.”*

- en allerlei soorten emoties.

*“En hoe bestuur ik dan emotie? Is die wel bestuurbaar? Nee, in mijn beleving niet, maar hij mag er wel zijn. Je moet ‘m ook niet wegdrukken.”*

Bij het aantonen van een samenhang tussen factoren zijn door de respondenten een aantal vaste elementen aangewezen die van invloed zijn voor het ontwerp en het verloop van een verandertraject. Deze factoren kun je zien als weerstand of als blokkades. Deze bewoording klinkt negatief. Weerstand kan immers ook betekenen dat de mensen van de organisatie met de hakken in het zand gaan of het willen laten bij het oude en daardoor niet meewerken. En blokkades zijn hindernissen die eerst genomen moeten worden alvorens men tot vervolg van het proces kan overgaan. De respondenten ervaren weerstand niet als iets vervelend, maar als iets wat nu eenmaal bij een proces van verandering hoort.

*“Het is gewoon een samenhang die altijd vanzelf aan te tonen is.”*



Het bestaan van bovengenoemde factoren komt ook terug in de vijf stappen die Ten Have en Ten Have beschrijven in hun model voor succesvolle verandering. Het besturen van deze factoren is echter volgens mijn respondenten niet van te voren niet te vatten in een model. Dit is precies waar de schoen wringt ten aanzien van de praktische waarde van theoretische modellen. Deze factoren zijn afhankelijk van de reactie van participanten en hun rol en positie in de organisatie; reacties die in de praktijk kunnen verschillen van de voorspellingen in de analyses voorafgaand aan het verandertraject. Vanuit de chaostheorie en vanuit de ontwikkelingstheorie (hoofdstuk 2, paragraaf 2.2.3 en 2.2.4) kun je je afvragen of je deze factoren op voorhand wel wil sturen?!

Voor het controleren en beheersen van factoren die het proces negatief beïnvloeden hebben de respondenten allen hun eigen truc of methode. Wat de respondenten als controlemiddel delen is dat ze de mensen van de organisatie zelf hun doelen willen laten definiëren. Volgens sommige is dit een cruciaal onderdeel in het al dan niet slagen van het verandertraject. Voor het management van de organisatie voegen zij daar aan toe dat zij altijd open en eerlijk naar hun werknemers moeten communiceren om de kans van slagen te vergroten. Wanneer en hoe dit echter plaats zou moeten vinden is moeilijk te vatten in een (bestaand) theoretisch model. Men spreekt wel over modellen, maar om weerstand in de praktijk daadwerkelijk te interpreteren en aan te pakken bieden ze eigenlijk geen startcondities. Er is geen eenduidig model voor handen. Dit heeft dus alles te maken met het eerder genoemde verschil tussen de boven- en onderstroom van het proces van verandering. Per stap in het plan van aanpak zal dit in meer of mindere mate de werkwijze van de interim-manager en de opdrachtgever beïnvloeden.

### **3.2.5 Plan van aanpak**

Maar zoals eerder benoemt: een model of stappenplan mag volgens de respondenten dienen als framework, maar is nooit leidend! Binnen dat framework doorlopen interim-managers bepaalde stappen aan de hand waarvan een plan van aanpak bedacht wordt. Hierin geven zij aan dat het bepalen van het begin- en eindpunt meest belangrijk is. Waar zijn we en waar willen we naartoe? Welk resultaat wil de opdrachtgever bereiken? Het formuleren van een heldere vraagstelling lijkt de beginstap te zijn in het plan van aanpak wat de respondenten allen hanteren.

*“Ik wil een heldere vraagstelling en een helder eindpunt. Maar de reis er naartoe mag via Rome over weet ik veel welke wegen, het maakt mij niet uit hoe!”*

Zoals bovenstaande quote al doet vermoeden is zijn begin- en eindpunt belangrijk, maar de reis daar naartoe is ondergeschikt aan alle factoren en processen die eerder in dit hoofdstuk



genoemd zijn. De respondenten geven dan ook aan dat het maken van een volledige blauwdruk of een volledig plan van aanpak simpelweg niet werkt. Ze geven aan dat je het plan van aanpak verder vorm kan worden gegeven gaandeweg het verandertraject. Het is namelijk nooit een rechte lijn die gevolgd wordt. Die lijn maakt onverwachte bochten en moet over blokkades heen.

*“Je kunt een blauwdruk gaan maken, maar hoever kan je dan gaan? Er zijn mensen die een organisatieverandering willen plannen als of je een heel groot gebouw bouwt of een stad inricht. Echt met alle details waar stoplichten moeten zitten, waar stopcontacten moeten komen. Daar geloof ik dus helemaal niet in!”*

Verder van invloed op het plan van aanpak is het resultaat dat de organisatie wil bereiken met het verandertraject. Soms kan een verandering onopgemerkt en erg snel worden doorgevoerd en een andere keer is het een lange termijn proces waarbij vele partijen betrokken zijn.

*“De manier waarop je een organisatieverandering doorvoert moet altijd congruent zijn met je resultaat.”*

Het idee van de respondenten over het gebruik van een plan van aanpak, benadrukt in bovenstaande quote, komen overeen met de wijsheden betreffende veranderprocessen zoals beschreven in hoofdstuk 2. Vooral dat ‘veranderprocessen alleen een beginpunt hebben’ is iets wat vrijwel alle ervaringsdeskundigen middels hun ervaringen hebben geconstateerd. Hoe dat plan van aanpak wordt vormgegeven is echter niet alleen afhankelijk van de ideeën van de interim-manager. Ook de opdrachtgever, de manager van een organisatie speelt hier een grote rol in.

### **3.2.6 Rol opdrachtgever en interim-manager**

Hoe een verandertraject vorm wordt gegeven is altijd een combinatie van doelen en wensen van de opdrachtgever en ideeën van de interim-manager. Het slagen van een verandertraject hangt slechts voor een deel af van de interim-manager zelf. Een aantal respondenten geeft dan ook aan meer te leren van ervaringen en van het ontwikkelen van persoonlijke vaardigheden dan van theoretische modellen aangaande verandermanagement. Omdat opdrachtgevers ook mensen zijn en tegelijkertijd leidinggevend zijn, is het niet alleen belangrijk een gezonde dosis mensenkennis te ontwikkelen maar ook om te weten hoe je met verschillende typen leiders om moet gaan.



*“We zijn allemaal mensen en als je een opdrachtgever hebt die eigenlijk directief is van aard dan moet je het niet willen om een verandering te doen met draagvlak, want dat snapt hij niet. Wat je wel wil is bekijken of wat de manager wil je voor elkaar kan krijgen met deze organisatie.”*

Maar een interim-manager is zelf ook maar een mens met ideeën, doelen, wensen en gedachten. De klik, kunnen we samenwerken en spreken we dezelfde taal, tussen opdrachtgever en interim-manager is erg belangrijk voor het slagen van een project. Dit relateert opnieuw de waarde van een model, want mensenkennis is daarin niet te vatten.

Volgens een respondent wil een opdrachtgever het liefst dat de interim-manager met een kant en klare checklist binnenkomt en het probleem even oplost. Maar hun ervaring leert dat ze verder komen wanneer zij de organisatie zelf gebruiken om tot een plan van aanpak te komen om van A naar B te gaan. Het is veel zinvoller als zijzelf met een idee komen om een probleem op te lossen of een uitdaging aan te gaan. Dit heeft volgens de respondenten geen zin. Je kunt allerlei kaders bedenken, maar uiteindelijk gaat het erom hoe de leider van de organisatie het in de praktijk brengt en overdraagt naar zijn werknemers. Dit heeft vooral te maken met bewustwording van het management en de organisatie.

*“Het is helemaal niet goed als een consultant daar in een ivoren torentje een blauwdruk gaat zitten maken van dit moeten we doen. Nee, gebruik gewoon de organisatie zelf, waardoor je in ieder geval meer betrokkenheid krijgt en bovendien leren ze zelf hun problemen op te ruimen.”*

*“Het verschil tussen managen en leiden heeft uiteindelijk met het voorbeeldgedrag te maken. Dus management of leidinggevende spelen altijd een cruciale rol in het verandertraject.”*

Opdrachtgevers lijken toch vaak behoefte te hebben aan duidelijkheid, aan grenzen, aan een model, getuige de twee quotes voorafgaand aan deze alinea. Als interim-manager reik je hem of haar daarvoor handvatten aan, maar in essentie laat je de opdrachtgever vervolgens zelf die grenzen verkennen en toepassen. Een andere reden die tijdens de interviews naar voren kwam om alle facetten van een verandertraject niet in een model te proppen is dat professionals niet afgericht of afgemanaged willen worden. Deze bevindingen komen overeen met de beschrijving van Schein (hoofdstuk 2, paragraaf 2.4.4) ten aanzien van procesadviesing. Een externe adviseur wordt erbij gehaald om vanuit een objectieve rol de situatie te overzien en in kaart te

brengen. Maar veel hangt daarbij af van het luisteren naar de opdrachtgever en het door hem in de praktijk brengen van het verandertraject. En ook hoe de beweging van die verandering na vertrek van de adviseur wordt voortgezet.



### 3.2.7 Theorieën en aanvullingen

Aan het einde van elk interview heb ik de respondenten gevraagd naar wat nu een aanvullende theorie zou kunnen zijn voor bestaande verandermodellen, gezien vanuit hun ideeën en ervaringen. Veel aanvullingen zijn in de voorgaande paragrafen al beschreven. Deze aanvullingen hebben vooral te maken met het omgaan van de mensen in de organisatie. In een model of theorie zijn emoties nu eenmaal niet of nauwelijks te vatten. Een aanvulling kan dus vooral gezocht worden in het ontwikkelen van kennis en vaardigheden op gebied van organisatiepsychologie.

*“Probeer niet vanuit één perspectief naar de werkelijkheid te kijken, want die is er niet. Mensen beleven op verschillende manieren dezelfde werkelijkheid. Dat is een theorie, maar voor mij in de praktijk direct toepasbaar ... Dus het ene model is niet zaligmakend ten opzichte van het andere model. Het is maar net vanuit welk perspectief je naar die werkelijkheid kijkt.”*

Verder adviseren de respondenten met klem niet te vast te houden aan één model voor verandertrajecten. Probeer van alles uit en blijf jezelf informeren over nieuwe theorieën en modellen. Praat hierover met andere ervaringsdeskundige, wissel informatie met elkaar uit. Alle respondenten hebben voor zichzelf ten aanzien van de modellen een mix gevonden van





modellen en theorieën waar zij aan de basis op terugvallen, maar die zij per opdracht en per organisatie moduleren naar de wens, het doel en het resultaat die de opdrachtgever met de verandering voor ogen heeft.

### 3.3 Van praktijk naar theorie

Door mijn interviews heb ik ontdekt dat vanuit de praktijk vele aanvullingen zijn op visies en benadering van organisaties, zoals beschreven in concepten van verandermanagement en verandermodellen. Ik vat deze aanvullingen samen in acht punten. Ik wil daarmee geen nieuw stappenplan of model ontwerpen, maar een overzicht bieden van de bevindingen die ik reeds in de hoofdstuk uitgebreid beschreven heb.

1. Aanzet van de verandering door directie: men wil iets veranderen, men wil meebewegen. Hoe nu verder? Mogelijk door het inschakelen van een interim-manager.
2. Insteek van de verandering bepalen: wat is het doel of de wens van de verandering?
3. Doel verder uiteenzetten: bijvoorbeeld samenwerking verbeteren, grenzen verleggen of innovatie stimuleren. Daarbij houding en gedrag van werknemers ten aanzien van het doel van de verandering in kaart (proberen te) brengen.
4. Benadering: vaststellen vanuit welke benadering je de verandering vormgeeft. Hier kan mogelijk gekozen worden voor een model wat perfect op de organisatie past of voor een greep uit verschillende modellen in de gereedschapskist van de interim-manager.
5. Implementatie: het plan van aanpak, over van A naar B, voor de desbetreffende verandering in de praktijk brengen.
6. Interventies: deze zijn altijd nodig, omdat de mensen, de werknemers van een organisatie gaan reageren op een verandering. Deze reacties kunnen zowel expliciet als impliciet worden benaderd. Hierin is een grote rol weggelegd voor communicatie.
7. Monitoring en toetsing: het proces van de verandering moet altijd in de gaten worden gehouden. Indien iets niet lukt, moet je niet bang zijn een paar stappen terug te doen of de verandering een nieuwe richting in te sturen. Dit controleren kan middels observaties, feedback en vragenlijsten.
8. Evaluatie: middels onderzoek door bijvoorbeeld studenten. Liever niet door de organisatie of interim-manager zelf. De interim-manager doet er wel goed aan zichzelf te evalueren na een verandertraject om van daaruit te bepalen of er nieuwe aanvullingen of verbeteringen ontdekt zijn ten aanzien van zijn gereedschapskist.

Wat de interim-managers allemaal concluderen is dat verandering een continue beweging is waarin blijven leren centraal staat. De stelling dat organisaties altijd in beweging zijn is naar



hun mening juist en daarom is maatwerk zo enorm belangrijk voor het slagen van een verandertraject. Of om naar de titel van mijn vaders thesis (2000) te verwijzen: *‘Alleen verandering blijft.’*

*“Verandering die blijft doorgaan. Dus als je het voor elkaar krijgt dat een organisatie zelf blijft leren, nou dan heb ik het goed gedaan. Eigenlijk als iemand zegt: er is eigenlijk niet zoveel veranderd, dan heb ik het goed gedaan. Dan is het al zo normaal dat je niet meer weet dat het anders was.”*

Over modellen zeggen de respondenten dat deze in beginsel zinvol kunnen zijn om de organisatie en de verandering in kaart te brengen. Door dit middels een model te doen heb je gelijk een handig en pragmatisch communicatiemiddel voor handen. Echter laten zij allen bij de start van een verandertraject het model los en schakelen zij om naar het gebruik van een mix van elementen uit diverse modellen die organisatiespecifiek toepasbaar zijn. Hoe ze tot die keuze komen is afhankelijk van hun analyse van de praktijk en vooral de mensen in die praktijk. De opdrachtgever, vaak de manager, en de werknemers bepalen welke tactische middelen een interim-manager gaat inzetten voor het controleren van het proces en het daarmee voorkomen van weerstand. Overtuigingskracht en daarbij mensenkennis zijn belangrijker dan een model. Daarbij vraag ik mij af of modellen nog wel zinvol zijn. Modellen zijn in beginsel voorschrijvend, maar de respondenten gebruiken ze liever als analyse- of verklaringsmiddel. Deze bevindingen zullen mijn conclusies en aanbevelingen richting geven.



---

Nu ik zowel mijn literatuurstudie als mijn praktijkstudie uiteen heb gezet zal ik in het volgende hoofdstuk een conclusie proberen te vinden op de centrale vraagstelling. Daarnaast zal ik aan de hand van die conclusies een aantal aanbevelingen doen waardoor de praktische waarde van theoretische modellen mogelijk verbeterd dan wel aangevuld kan worden.



## 4. Conclusie en aanbevelingen

In de inleiding van deze masterscriptie beschreef ik de urgentie en uitdaging voor organisaties en managers om continu in beweging te blijven zodat hedendaagse trends gevolgd kunnen worden. Het vormgeven van die beweging middels theoretische modellen begeleid door een interim-manager is een belangrijk uitgangspunt van mijn scriptie. Ik vraag mij af: wat is de waarde van modellen? In de voorgaande hoofdstukken heb ik aan de hand van literatuurstudie beschreven wat er in de wetenschappelijke literatuur over organisaties in beweging, verandermanagement en verandermodellen geschreven is. Daarnaast heb ik de resultaten van mijn praktijkstudie gepresenteerd aan de hand van zeven topics onderbouwd door quotes die ik verzameld heb tijdens de interviews met vijf interim-managers. Dit afsluitende hoofdstuk gebruik ik om deze bevindingen te koppelen en te vertalen naar een conclusie; een conclusie die een antwoord op de centrale vraagstelling zal geven. Deze centrale vraagstelling luidt als volgt:

*Wat is de rol van ondersteunende theoretische modellen bij een organisatieverandering en hoe beïnvloeden zij het werk van de interim-manager?*

Ik hoop erachter te komen of mijn veronderstellingen uit de inleiding kloppen: is het zo dat organisaties een verandering vooraf vorm kunnen geven? Bestaan er factoren waar voorafgaand aan een verandertraject geen rekening mee gehouden kan worden? En is het verloop van de verandering van invloed op het proces? Of hebben de ervaringsdeskundigen gelijk over de magie tussen model en praktijk: is verandermanagement daadwerkelijk maatwerk?

### 4.1 Conclusie

Om te komen tot een conclusie heb ik gedurende het onderzoek naast de centrale vraagstelling drie onderzoeksvragen gehanteerd, namelijk:

- I. *Hoe ziet een ondersteunend model voor organisatieverandering eruit?*
- II. *Op welke wijze ondersteunen zij organisatieverandering?*
- III. *Hoe worden deze modellen in de praktijk door interim-managers gehanteerd en gewaardeerd?*

Aan de hand van deze drie onderzoeksvragen zal ik mijn conclusie opbouwen.



#### **4.1.1 Hoe ziet een ondersteunend model voor organisatieverandering eruit en hoe ondersteunen zij organisatieverandering?**

De eerste vraag heb ik beantwoord in hoofdstuk 2 aan de hand van de literatuurstudie. Er zijn diverse modellen voor organisatieverandering aan te wijzen. Zij werken allen doorgaans stapsgewijs. De volgende vijf stappen zijn over het algemeen vertegenwoordigd: diagnosticeren, ontwerpen, implementeren, interveniëren en monitoren. De organisatie zelf is bepalend voor de keuze van een model. Daarmee bedoel ik niet dat de organisatie vraagt om een specifiek model, maar dat de organisatietaal, cultuur en de mensen bepalen wat meest geschikt is voor de verandingslag die zij wil maken. De interim-manager komt hierachter vanuit zijn of haar visie op organisaties en op organisatieverandering. Modellen zorgen voor overzicht en kunnen de communicatie tussen opdrachtgever en interim-manager vergemakkelijken. Bovendien werken modellen tegelijkertijd als checklist. Aan het eind van dit hoofdstuk schets ik een nieuw model op basis van mijn bevindingen in literatuur en praktijk.

#### **4.1.2 Hoe worden deze modellen in de praktijk door interim-managers gehanteerd en geïmplementeerd?**

De belangrijkste conclusie vanuit de praktijk is niet zo zeer dat modellen niet werken, maar dat de interim-manager een eigen manier van werken met (een mix van) modellen moet creëren. Het gaat niet zo zeer om het al dan niet kiezen van een specifiek model, maar het combineren ervan afhankelijk van de situatie, ervaringen en inzichten vanuit de theorie. Het gaat mijns inziens dus niet om een keuze voor het werken met één bepaald model, maar om het bepalen welke theorieën nodig zijn het doel of de wens van de opdrachtgever waar te maken. Op basis van de ervaringen in de gereedschapskist van de interim-manager kan hij tot een bruikbaar 'model' of plan komen voor de desbetreffende praktijksituatie.

Het bepalen van de juiste mix bepaalt de interim-manager door het gesprek aan te gaan met de opdrachtgever en te luisteren naar wat zijn doelen en wensen zijn. Aan de hand daarvan kan men een bruikbaar model uitkiezen of, idealiter, modellen door elkaar te gebruiken. Zowel verschillende modellen als de stappen van één bepaald model kunnen met elkaar gemixt worden. Ervaringsdeskundigen vegen de modellen niet helemaal van tafel. In het begin van je carrière kan het een goed houvast zijn en bovendien zijn er modellen die perfect op bepaald soort organisaties passen. Bovendien zijn modellen een handig overtuigings- en communicatiemiddel in het gedurende het verandertraject. Het geeft op overzichtelijke wijze, mijn checklistachtig, weer wat er moet gebeuren. Door dit heldere overzicht zijn opdrachtgevers gemakkelijker te overtuigen van de noodzaak van de verandering en van de rol die de interim-manager wil innemen in het proces.



Daarnaast is een belangrijke conclusie dat aandacht voor emoties en de menselijke verlangens en gewoonten in de organisatie een niet te verwaarlozen factor zijn bij organisatieverandering. Daar hebben modellen doorgaans geen antwoord of wondermiddel voor. Juist het star vasthouden aan een model en de stappen die op volgorde worden doorlopen werkt haaks op mogelijke blokkades of weerstand ten aanzien van de onderstroom van een organisatie of organisatieverandering waarin de mens centraal staat. Juist deze onderstroom waarin emoties, gewoontes en gebruiken van de mensen van een organisatie centraal staan is niet of nauwelijks te vatten in een model. En dat terwijl dit juist de bron is van waaruit allerlei factoren naar voren komen die van belang zijn in het verandertraject. Vooral vanwege deze onderstroom staan interim-managers negatief tegenover het gebruik van een model. Emoties en gevoelens zijn nu eenmaal niet op voorhand te sturen. De kwaliteit van communicatie neemt een groot deel van mogelijke problemen of uitdagingen in de onderstroom weg. Het vormgeven van het verandertraject van A naar B kan in de diagnose- en ontwerpfase en bij het bepalen van het einddoel prima middels een model, maar blijf altijd aandacht houden voor de rol en de mogelijke impact voor de mensen van een organisatie.

Overall concludeer ik aan de hand van de interviews dat een voorschrijvend theoretisch model niet werkt. Op basis van het soort verandering en de factoren uit de onderstroom kunnen bepaalde elementen van het model gaandeweg of pragmatisch gebruikt worden. Vanuit wetenschappelijk oogpunt stel ik dat het model geen bijzondere betekenis heeft bij organisatieverandering. Vanuit de praktijk stel ik dat het model in meer of mindere mate van waarde is. Het werken met een model wordt overruled door de professionaliteit, deskundigheid, de ervaring en de combinatievaardigheden van de interim-manager.

#### **4.1.3 Antwoord op de centrale vraagstelling**

De rol van theoretische modellen bij organisatieverandering hangt af van het soort organisatie, de soort verandering en het gebruik ervan werken door de interim-manager. Aan deze drie elementen kan automatisch de praktische waarde van een model gekoppeld worden. Een overzicht van de conclusies en bijbehorende praktische waarde:

##### Soort organisatie

Modellen ontstaan op basis van de manier waarop organisaties werken. Er zullen dus modellen zijn die perfect bij een bepaald soort organisatie passen. Echter is elke organisatie anders op gebied van doelen, wensen en cultuur. Ook de taal van de organisatie en manier van leidinggeven bepalen in hoge mate of er een geschikt model is voor de beweging die een bepaalde organisatie maakt. Het meest van invloed zijn de mensen en bijbehorende emoties van



een organisatie. Deze zijn vaak in beeld te brengen door een model, maar kunnen vervolgens moeilijk door een model 'getemd' worden.

### Doel van de verandering

Organisatie zijn om diverse redenen in beweging en willen om diverse redenen veranderen. De ene verandering vraagt meer om een strakke lijn dan de ander. Daarnaast bepaalt het doel van de verandering ook de termijn waarop de verandering gerealiseerd kan worden. Voor elk doel is een model in meer of mindere mate geschikt. Voor het vaststellen van het doel – vaak weten opdrachtgevers niet goed wat ze nu echt willen – is het handig om de eerste fasen van een model te volgen. Interim-managers geven aan dit in de praktijk te doen. De daadwerkelijke implementatie of realisatie van het doel vraagt vaak om een aanpak die buiten de gebaande paden van een model omgaat. Veranderingen lokken namelijk een reactie uit bij de mensen van de organisatie. Modellen geven geen handvatten om daarmee om te gaan. Interim-managers geven aan dat jongleren met diverse modellen een handige methode is om de doelstellingen van een organisatie te helpen waarmaken.

### Werkwijze interim-manager

De persoonlijke werkwijze van de interim-manager bepaalt de praktische waarde van modellen. Tijdens de praktijkstudie kwam naar voren dat modellen vaak in een beginstadium van een carrière als adviseur worden geraadpleegd. Het vormt een houvast dat in de loop der jaren wordt aangevuld door andere modellen en daardoor steeds verder evolueert. Of simpel gezegd: de ene interim-manager gelooft meer in een model dan de ander. Echter is men gelijk gestemd over het feit dat modellen in de praktijk creativiteit en het omgaan met onvoorziene situaties bemoeilijken. Doorgaans werken zij niet omdat zij niet alles omvattend zijn. Het zijn vooral de mensen en emoties van een organisatie die gebruik van een model van A tot Z bemoeilijken. Voor een verdere conclusie over de werkwijze van interim-managers verwijs ik terug naar paragraaf 4.1.2.

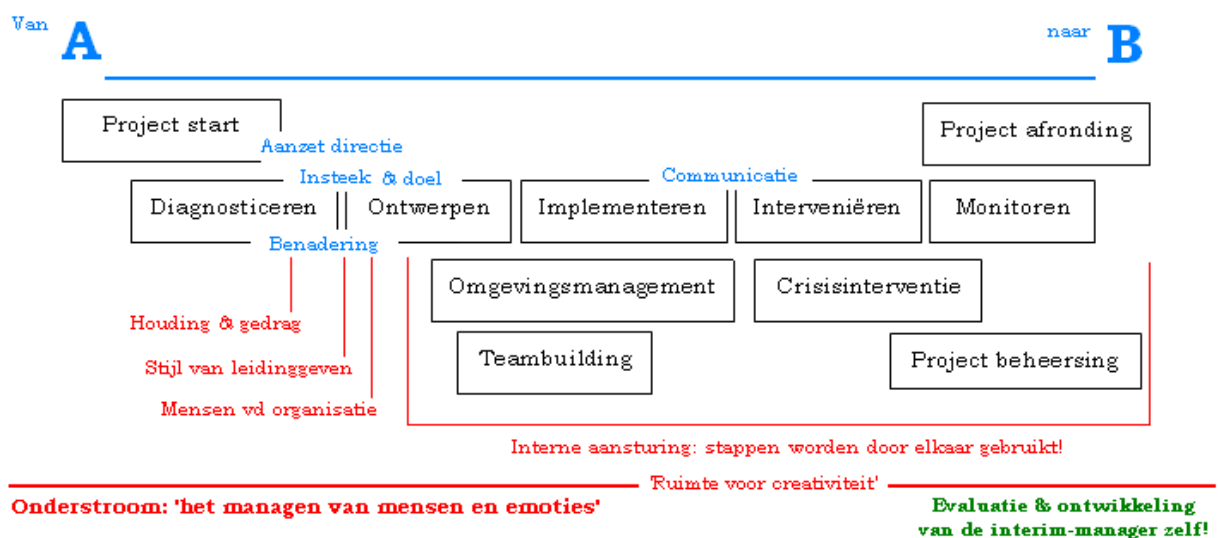
## **4.2 Aanbevelingen**

Naar aanleiding van mijn onderzoek en de conclusies die ik daaruit getrokken heb, kom ik tot de volgende aanbevelingen ten aanzien van de praktische verbetering of aanvulling van theoretische verandermodellen:

- Praat en luister met de opdrachtgever. Laat hem of de mensen in de organisatie zelf de doelen definiëren.

- Mix modellen: “Het verschil kan gemaakt worden als je kan jongleren met al die modellen en gedachtelijnen. En vooral daar ook de relativiteit van inzien.”
- Aandacht voor emoties van de mensen in de organisatie is cruciaal. Breng dit in een vroeg stadium in kaart.
- Het kiezen van een juiste manier van communicatie is essentieel en belangrijk voor elke stap in het verandertraject.
- Wanneer iets niet werkt is het niet erg om een paar stappen terug te gaan en opnieuw te beginnen. De magie kan altijd opnieuw ontstaan en hergedefinieerd worden.
- Tot slot is een stuk zelfreflectie ook belangrijk voor de interim-manager. Wat heb ik gedaan? Wat kan ik meenemen naar een volgend project? En hoe kan ik mij verder ontwikkelen? Vooral voor het laatste aspect geldt dat het delen van ervaringen en het op de hoogte blijven van nieuwe ontwikkelingen in het vakgebied essentieel is.

Op basis van mijn literatuurstudie ben ik gekomen tot een model voor organisatieverandering (figuur 6, hoofdstuk 2, paragraaf 2.5), waarin de stappen en elementen worden benoemd die vanuit de literatuur worden aangedragen ten aanzien van een verandertraject. Nu ik weet hoe ervaringsdeskundigen dergelijke modellen hanteren, wat zij ervan vinden en welke aanvullingen zij maken, heb ik dit model verder aangescherpt. Echter is het niet mijn doel wederom een nieuw model toe te voegen aan de varia van modellen. Ik zie het als een zichtbare, overzichtelijke aanvulling op de gereedschapskist van interim-managers. Eigenlijk gebruik ik het model nu als een overtuigings- of communicatiemiddel om mijn ideeën visueel kracht bij te zetten. Hetzelfde interim-managers menen te doen met modellen in de beginfase van een verandertraject!



Figuur 7 (De Bruijn, 2010)





De blauwe lijn staat voor de bovenstroom: de afspraken over hoe van A naar B te komen. Dit kan vormgegeven worden middels de vijf stappen die ik uit mijn literatuuronderzoek heb gehaald. De rode lijn staat voor de onderstroom van de organisatie of 'het managen van mensen en emoties'. De onderstroom is een voortdurend proces, waar gedurende de weg van A naar B continu rekening mee gehouden dient te worden. Op basis van de bevindingen in de praktijk heb ik enkele aandachtspunten toegevoegd aan de diagnose- en ontwerpfase. In blauw de elementen die te maken hebben met het de 'harde' kant, in rood de elementen die te maken hebben met de 'zachte' kant. Door het beter in beeld houden van de onderstroom en leereffecten hieruit is het logisch dat je soms van de stappen van een model afstapt. Dit biedt tegelijk meer ruimte voor creativiteit en ook het gebruik van communicatie dient gedurende het hele proces te worden toegepast. Tot slot in groen een element wat losgezien kan worden van het model, maar wat zeker niet minder belangrijk is: de evaluatie en ontwikkeling van de interim-manager zelf. Elk nieuw afgeleverde maatwerk biedt weer stof tot nadenken en tot een nieuwe magie.

Door zowel positieve als negatieve ervaringen te blijven delen kan de gereedschapskist van de interim-manager steeds verder worden uitgebreid. En dat zal in theorie gaan gebeuren, want de ervaringsdeskundigen geven allemaal aan dat zij modellen niet strak, maar door elkaar gebruiken. Zij blijven deze aanscherpen tot een mix die voor hen werkt. Als het goed is zou dus per geleverd maatwerk nieuwe elementen aan 'het' model toegevoegd kunnen worden. De praktijk zal uitwijzen of deze magie keer op keer zal blijven ontstaan. Dit is situationeel gebonden en vooral afhankelijk van de chemie tussen de gewenste organisatieverandering en de rol van de interim-manager. Zo lang niet het model, maar de onderstroom aansluitend bij de praktijk van de organisatieverandering leidend is.

### **4.3 Tot slot over maatwerk en magie**

Het creëren van maatwerk, dus het hanteren van de onderstroom en een bovengronds model daarvoor als hulpmiddel waardoor magie ontstaat tussen theorie en praktijk is iets bijzonders. Beide elementen vragen van een interim-manager veel tijd, energie, inzet en doorzettingsvermogen. Daarbij hoort tevens inlevingsvermogen in de situatie en de mensen die je tegenover je hebt. Hetzelfde geldt voor een student die aan het begin staat van het afronden van haar masteropleiding. Wat ga ik onderzoeken? Wat wil ik weten? Welke bronnen ga ik daarvoor aanboren? En hoe ziet het eindproduct eruit? Allemaal vragen waar ik mij het afgelopen jaar mee bezig heb gehouden. Vragen waar ook een interim-manager bij het begeleiden van een organisatieverandering mee te maken krijgt.



Nu ik de laatste alinea's van mijn masterscriptie schrijf realiseer ik mij dat ik een goede magie heb gevonden tussen theorie en model en mijn eigen praktijk. Het vinden van een scriptie-flow in combinatie met alle andere dingen die je in de praktijk bezig houden is ook het vinden van een vorm van magie. Voor mij persoonlijk heeft dit veelal te maken met planning en doorzettingsvermogen. Dit is belangrijker dan het gebruiken of uitvinden van een model. Dit is de belangrijkste bevinding uit mijn afstudeeronderzoek.

Ik ben ontzettend trots dat het me in een bestuursjaar is gelukt mijn opleiding te voltooien met het afleveren van deze masterscriptie, of mijn maatwerk. Hopelijk zet de inhoud en de omstandigheden waaronder mijn scriptie tot stand is gekomen andere studenten, maar zeker ook interim-managers, aan het denken. En ik hoop dat het vooral inspireert en aanzet tot het creëren van nog meer maatwerk; voor studie, voor werk en in het magische leven!



**FOKKE & SUKKE**  
MOETEN NOG EVEN WENNEN

DE MEEST BIZARRE  
CULTUUROMSLAG OOI...

"...VAKANTIE."





## Literatuurlijst

- Alberdingk Thijm, J., Jansen, H. (1996) Strategieën voor succesvolle organisatieveranderingen. In: Have, S., ten, Have, W., ten (2004) *Het boek verandering*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds, 98-99.
- Argyris, C. (1973) The Primary Tasks of Intervention Activities. In: Have, S., ten, Have, W., ten (2004) *Het boek verandering*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds, 198-199.
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M., de (2001) *Basisboek Methoden en technieken*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Boonstra, J., Caluwé, L., de (2006) *Interveniëren en veranderen*. Deventer: Kluwer.
- Boonstra, J.J., Steensma, H.O., Demenint, M.I. (1996) *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties*. Maarssen: Elsevier.
- Bruel, M., Colsen, C. (1998) *De geluksfabriek: over binden en boeien van mensen in organisaties*. Schiedam: Scriptum Books.
- Bruijn, R., de (2000) *Alleen verandering blijft*. Thesis postdoctorale opleiding Informatiemanagement, Universiteit van Amsterdam.
- Hardjono, T.W., Have, S., ten, Have, W.D., ten (1997) De besturingsdialoog: balanceren met strategie en prestatie-indicatoren. In: Have, S., ten, Have, W., ten (2004) *Het boek verandering*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds, 269-271.
- Hart, H. 't, Boeije, H., Hox, J. (2005) *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Onderwijs
- Have, S., ten, Have, W., ten (2004) *Het boek verandering*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
- Kotter, J., Rathgeber, H. (2006) *Help onze ijsberg smelt!* Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.



- Loo, E.L.H.M., van de, Ruimschotel, D. (2010): *Anders veranderen*. Rapportage Vrije Universiteit Amsterdam.
- Morgan, G. (2006) *Images of organization*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Schein, E.H. (1999) *Procesadviesing – over de ondersteunende rol van adviseurs en het opbouwen van samenwerking tussen adviseur en cliënt*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
- Swieringa, J., Jansen, J. (2005) *Gedoe komt er toch: zin en onzin over organisatieverandering*. Schiedam: Scriptum Management.
- [www.arjanerkerl.nl](http://www.arjanerkerl.nl), 2 mei 2010
- [www.foksuk.nl](http://www.foksuk.nl), mei en juni 2010
- [www.google.com/images](http://www.google.com/images), juni 2010



## Overzicht figuren

	<b>Blz</b>
1. Kenmerken organisatie- en veranderkunde _____	<b>13</b>
2. Verandermodel, stappenplan _____	<b>16</b>
3. Veranderstrategieën _____	<b>18</b>
4. Rol van denken en gevoel bij organisatieverandering _____	<b>23</b>
5. Acht stappen voor succesvolle organisatieverandering _____	<b>24</b>
6. Verandermodel op basis van literatuurstudie _____	<b>25</b>
7. Verandermodel op basis van literatuur- en praktijkstudie _____	<b>45</b>



## **Bijlage: Interviewvragen**

1. Wat is uw visie op organisatieverandering?
2. Welke processen komen volgens u bij organisatieverandering kijken?
3. Op welke processen richt u zich voornamelijk, waar bent u bijzonder in geïnteresseerd?
4. Op welke manier gaat u te werk?
5. Werkt u met modellen van organisatieverandering?
6. Wat vindt u van verandermodellen?
7. Welk verandermodel past u meestal of bij voorkeur toe in de praktijk?
8. Indien nee: Waarom maakt u geen gebruik van een model?
9. In hoeverre is uw werkwijze gebonden aan een/het model?
10. In hoeverre is een model van toegevoegde waarde bij de vormgeving van een verandertraject, dan wel door de organisatie dan wel door uzelf?
11. Wat is de rol van de opdrachtgever, het management en de medewerkers bij de intake, aftrap en tijdens het project?
12. Welke onderscheidende ervaringen bent u tegengekomen in de praktijk?
13. Wat is het meest succesvolle veranderproject wat u heeft gedaan en waarom? Heeft u hier gebruik gemaakt van een model?
14. Welke factoren kunnen van invloed zijn op uw manier van werken met het model in de praktijk?





15. In hoeverre helpt het model bij

- het diagnosticeren van de organisatieverandering?
- het ontwerpen van de organisatieverandering?
- het implementeren van de organisatieverandering?
- het monitoren van de organisatieverandering?

16. In hoeverre dragen dergelijke modellen bij aan uw persoonlijke ontwikkeling als interim-manager?

17. Op welke manier blijft u up to date ten aanzien van de ontwikkelingen op dit vakgebied?

18. Welke aanvullingen zijn er vanuit uw visie en ervaring op verandermodellen?

19. Welke vraag heeft u nog gemist die u zeker had verwacht?

**NB.** Gedurende de interviews heb ik niet altijd alle vragen gesteld. Sommige onderwerpen kwamen tijdens het gesprek vanzelf ter tafel. De interviews waren in die zin minder gestuurd dan voorbereid en hadden daardoor een meer seminarratief karakter dan ik van tevoren had gedacht. Dit kwam ook doordat mijn respondenten allen uit zichzelf veel vertelden, waarvoor nogmaals veel dank!